

AGENDA 2030 E OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE: UNA GUIDA PER UNIVERSITÀ E ISTITUTI DI ISTRUZIONE SUPERIORE



La presente edizione include, rispettivamente alle sezioni I e II, le traduzioni delle due guide per università, college e istituti di istruzione terziaria e superiore realizzate dal Sustainable Development Solutions Network delle Nazioni Unite (UN SDSN) in collaborazione con altri enti ed università: "Getting Started with the SDGs in Universities: a guide for universities, higher education institutions, and the academic sector" (2017), e "Accelerating Education for the SDGs in Universities: a guide for universities, colleges, and tertiary and higher education institutions" (2020).

La prima guida "Getting Started with the SDGs in Universities: a guide for universities, higher education institutions, and the academic sector" è stata elaborata dal Sustainable Development Solutions Network (SDSN) Australia, Nuova Zelanda e Pacifico in collaborazione con ACTS (Australian Campuses Towards Sustainability) e la Segreteria Globale di SDSN.

Autori e autrici: Tahl Kestin (SDSN Australia, NZ and Pacific & Monash Sustainable Development Institute, Monash University), Marjan van den Belt (Victoria University of Wellington), Leanne Denby (ACTS & Macquarie University), Katie Ross (Institute for Sustainable Futures, University of Technology Sydney), Professor John Thwaites (SDSN Australia, NZ and Pacific & Monash Sustainable Development Institute, Monash University), Martine Hawkes (Monash Sustainable Development Institute, Monash University). Coordinatrice del progetto: Tahl Kestin (SDSN Australia, NZ and Pacific & Monash Sustainable Development Institute, Monash University).

La seconda guida "Accelerating Education for the SDGs in Universities: a guide for universities, colleges, and tertiary and higher education institutions" è stata realizzata dal Sustainable Development Solutions Network (SDSN) Australia, Nuova Zelanda e Pacifico in collaborazione con l'Università di Monash (Monash Sustainable Development Institute), l'Università Politecnica di Madrid (UPM) e la Segreteria Globale di SDSN.

Autori e autrici: Tahl Kestin (SDSN Australia, NZ and Pacific & Monash University), Julio Lumbreras (Universidad Politécnica de Madrid & Harvard University) e María Cortés Puch (SDSN).



L'edizione italiana è stata resa possibile grazie alla collaborazione di: Laura Cavalli (Fondazione Eni Enrico Mattei, Manager SDSN Italia), Stefania Toraldo (Santa Chiara Lab – Università di Siena, Manager SDSN Italia) e altri collaboratori/ici delle due hosting institution di SDSN Italia, tra cui Federico Nuccetelli (Fondazione Eni Enrico Mattei), Simone Cresti (Santa Chiara Lab – Università di Siena, SDSN Mediterranean) e Guido Bellini (Santa Chiara Lab - Università di Siena) che ne ha curato la grafica.



Si ringraziano per la traduzione: Ilaria Bibbiani (SDSN Youth Mediterranean), Ilaria D'Onofrio (SDSN Youth Mediterranean), Martina Razzaboni (SDSN Youth Mediterranean) e Silvia Muffini (SDSN Youth Mediterranean).



Un grazie anche a: Alessandra Fornetti (Venice International University), Barbara Scozzi (Politecnico di Bari), Cristina Carletti, (Università di Roma Tre), Giovanni Tumminia (Università degli Studi di Palermo), Ida Mannino (Venice International University), Maurizio Cellura (Università degli Studi di Palermo), Pietro Fochi (Alma Mater Studiorum – Università di Bologna) e Stefano Caserini (Politecnico di Milano).

Ringraziamo, infine, per la preziosa supervisione di: Sabina Ratti (Chair SDSN Italia) e Patrizia Lombardi (Politecnico di Torino, Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile).

Citare la pubblicazione come: SDSN Italia e RUS. (2021). Agenda 2030 e Obiettivi di Sviluppo Sostenibile: Una guida per università e istituti di istruzione superiore.

INDICE

PREFAZIONE	4
SOMMARIO ESECUTIVO	7
CONTENUTI DELLA GUIDA	13
ACRONIMI E TERMINOLOGIA	16
SEZIONE I. INTRODURRE GLI SDGS NELLE UNIVERSITÀ	17
CAPITOLO 1. PERCHÉ GLI SDGS SONO IMPORTANTI PER LE UNIVERSITÀ	18
1.1 Cosa sono gli SDGs?.....	18
1.2 L'impegno delle università nel conseguire gli SDGs.....	20
CAPITOLO 2. COME LE UNIVERSITÀ POSSONO CONTRIBUIRE AGLI SDGS	24
2.1. Apprendimento ed insegnamento.....	25
2.2 Ricerca.....	31
2.3 Governance organizzativa, promozione culturale e attività dell'università.....	39
2.4 Leadership esterna.....	45
CAPITOLO 3. L'IMPEGNO DELLE UNIVERSITÀ VERSO GLI SDGS	48
3.1 Passo 1: Mappare le iniziative in corso.....	48
3.2 Passo 2: Sviluppare competenze e senso di responsabilità verso gli SDGs.....	50
3.3 Passo 3: Individuare priorità, opportunità e lacune.....	51
3.4 Passo 4: Integrare, implementare ed includere gli SDGs.....	52
3.5 Passo 5: Monitorare, valutare e comunicare.....	53
CAPITOLO 4. STRUMENTI E GUIDA ALL'INTEGRAZIONE DEGLI SDGS	54
4.1 Mappatura del contributo dell'università alla realizzazione degli SDGs.....	54
4.2 Gestione di un workshop per il coinvolgimento degli stakeholder.....	57
4.3 Costruzione di un caso aziendale per il coinvolgimento dell'università.....	59
4.4 L'impegno dell'università verso gli SDGs.....	60
4.5 Gestione delle interdipendenze tra SDGs.....	61
4.6 Reporting sugli SDGs.....	62
SEZIONE II. ACCELERARE L'EDUCAZIONE AGLI SDGS NELLE UNIVERSITÀ	66
CAPITOLO 5. EDUCAZIONE AGLI SDGS: UNA MISSIONE PRIORITARIA PER LE UNIVERSITÀ	67
5.1 Educazione agli SDGs: un facilitatore indispensabile per l'implementazione degli SDGs.....	67
5.2 Il ruolo delle università nella realizzazione dell'Educazione agli SDGs.....	68
CAPITOLO 6. ESAMINARE L'EDUCAZIONE AGLI SDGS NELLE UNIVERSITÀ	72
6.1 Componenti dell'Educazione agli SDGs.....	73
6.2 Approcci di apprendimento trasformativo per l'Educazione agli SDGs.....	75
6.2.1 Interdisciplinarietà.....	75
6.2.2 Apprendimento basato sull'azione.....	76
6.2.3 Partecipazione multi-attoriale.....	77
6.3 Studenti/esse.....	78
6.4 Percorsi di implementazione dell'Educazione agli SDGs.....	79
6.5 Considerazioni sull'attuazione e l'integrazione dell'Educazione agli SDGs nelle università..	80
6.5.1 Approcci comuni per attuare l'Educazione agli SDGs.....	80
6.5.2 Framework per valutare le opzioni di realizzazione dell'Educazione agli SDGs.....	82
CAPITOLO 7. AMPLIARE ED APPROFONDIRE L'IMPLEMENTAZIONE DELL'EDUCAZIONE AGLI SDGS NELLE UNIVERSITÀ	85
7.1 Passi per implementare l'Educazione agli SDGs.....	86
7.2 Limiti, sfide comuni e potenziali soluzioni.....	90
7.2.1 Limiti personali.....	90
7.2.2. Limiti organizzativi.....	92
7.2.3 Limiti esterni.....	94
7.3 Stakeholder.....	95
CAPITOLO 8. VERSO LE TRASFORMAZIONI DELLE UNIVERSITÀ PER L'EDUCAZIONE AGLI SDGS	99
8.1 Un approccio da "Secondo sistema operativo" per le trasformazioni delle università.....	100
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	102

PREFAZIONE

A cura di Patrizia Lombardi, Presidente della RUS

Lo sviluppo sostenibile rappresenta la maggiore sfida che l'umanità ha di fronte per trasmettere il patrimonio di risorse naturali e di valori etici e sociali alle future generazioni, indispensabili per la sopravvivenza su questo pianeta. Il percorso verso questo traguardo non è lineare e richiede l'impegno di tutti, sia a livello globale sia a scala locale, comprese le comunità territoriali che sono chiamate a modificare e adattare i propri comportamenti in direzione di una "resilienza trasformativa" necessaria per far fronte ai grandi cambiamenti, resa ancor più urgente oggi dal periodo di pandemia sanitaria che stiamo vivendo. In questo ambito un ruolo fondamentale è senza dubbio giocato dall' università, il cui compito primario è quello di preparare la società del futuro. Gli strumenti sono la formazione delle nuove generazioni e lo sviluppo di una nuova coscienza e conoscenza delle ricadute delle nostre azioni sul pianeta. Le ricadute applicative di questi strumenti determinano il progresso della società, la capacità di anticipare e offrire soluzioni alle grandi sfide che il Paese e l'umanità si trovano ad affrontare come conseguenza dei cambiamenti ambientali, sociali e culturali, della globalizzazione e del progresso tecnologico.

Com'è noto ed anche sottolineato dalla letteratura, il ruolo che le università hanno nella transizione verso lo sviluppo sostenibile delle comunità locali e dei territori non si esaurisce nella formazione dei futuri cittadini, manager, docenti, politici, decisori e professionisti ma comprende anche l'avanzamento della conoscenza, la co-produzione dell'innovazione in collaborazione con (e a supporto di) governo, dell'industria e della società civile. Gli atenei rappresentano per il territorio in cui sono collocati una risorsa e un volano per il cambiamento in direzione della sostenibilità. Grazie alla sinergia tra tutti i diversi attori del territorio è possibile realizzare azioni mirate al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda2030. Una sfida complessa che chiama in causa tutti i soggetti a livello locale e globale.

Per le Università, infatti, l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite (United Nations, 2015), rappresenta un piano d'azione per trasformare il mondo, agendo a favore delle persone, della pace, del pianeta, della prosperità, delle partnership. Ciò è realisticamente possibile quanto più il valore e la forza comunicativa e ispiratrice degli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) incidono concretamente sui comportamenti di studenti, docenti, personale amministrativo, organi di governo e di tutti gli stakeholder con cui si entra in relazione. Si tratta quindi per le Università di intraprendere un processo trasversale, da valutare nel lungo periodo, attraverso il quale perseguire «in modo integrato» e sistemico la tutela ambientale, il benessere della comunità, l'equità sociale e inter-generazione e lo sviluppo economico.

Molte sono le esperienze già sviluppate singolarmente e portarle a sistema rappresenta una delle sfide che la RUS, la Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile, intende realizzare attraverso i propri Gruppi di Lavoro. La RUS rappresenta la prima esperienza di coordinamento e condivisione tra tutti gli Atenei italiani impegnati sui temi della sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale. La RUS è attiva dal 2015 ed impegna oltre 700 soggetti, tra personale docente e tecnico-



amministrativo-bibliotecario, all'interno di gruppi di lavoro dedicati, con focus su: energia, mobilità, rifiuti e risorse, cambiamento climatico, cibo, educazione e giustizia e inclusione sociale.

La RUS si pone essa stessa come modello di buona pratica da estendere anche ad altri settori della Pubblica Amministrazione e del territorio in generale, incentivando lo sviluppo di collaborazioni tra Università e città, diffondendo innovazione sociale sul territorio e fornendo stimoli culturali per l'intero sistema Paese. Su questo fronte, in particolare, la RUS, coordinata dal Politecnico di Torino, ha messo a punto un piano di attuazione del Manifesto - da "Le Università per la Sostenibilità" a "La Sostenibilità nelle Università" - sottoscritto dalla CRUI nel maggio 2019 a Udine, individuando azioni concrete ed impegnando le Università ad istituire una struttura integrata di sostenibilità con figure qualificate di manager (Sustainability, Energy, Mobility, Waste & resources). Inoltre, ha previsto il potenziamento delle attività di analisi e quantificazione degli impatti delle strutture universitarie in termini di consumi delle principali risorse, gestione dell'energia e generazione di emissioni climalteranti. Il recente Report delle attività 2019-20, pubblicato a settembre 2020 sul sito della RUS, riporta una decisa crescita dell'attenzione e dell'impegno degli Atenei della Rete sui temi dello sviluppo sostenibile, non solo come riferimento nei piani strategici (70% nel 2017 - 90% nel 2020) ma anche nella costituzione di uffici preposti alle attività di coinvolgimento e di capacity building (39% nel 2017 - 64% nel 2020).

L'impegno degli atenei nel rispondere all'Agenda 2030 non si limita ai soli obiettivi ricompresi nei Gruppi di Lavoro, ma comprende azioni mirate su tutti i 17 SDGs, come è evidente dai risultati dell'indagine riportata nel volume "I territori e gli Obiettivi di Sviluppo sostenibile" dell'ASVIS (ASVIS, 2020). In particolare, si segnalano le azioni mirate a contrastare la povertà (SDG1), a sconfiggere la fame (SDG2), azioni di supporto per la comunità locale ad iniziative che riguardano la salute e la prevenzione (SDG3), l'impegno profuso dagli atenei nella formazione permanente (SDG4), il tema della parità di genere (SDG5), la promozione verso l'uso consapevole dell'acqua nella comunità locale (SDG6), le azioni legate all'innovazione e allo sviluppo dell'economia locale (SDG9) attraverso la creazione di spin-off universitari e brevetti, le azioni legate alla valorizzazione del patrimonio artistico e alla rigenerazione dei luoghi (SDG11), l'attenzione al mantenimento degli ecosistemi acquatici e alla conservazione del territorio, comprese le foreste e le terre selvatiche (SDG14 e 15), le azioni di upskilling e capacity-building esponenti del governo locale, regionale o nazionale (SDG16) e la collaborazione con le ONG per affrontare gli SDGs (SDG17).

Recentemente la Rete ha anche messo a punto, in collaborazione con GBS - Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS, 2021), lo Standard per la rendicontazione delle attività delle università. Ha inoltre giocato un ruolo importante, in dialogo con l'ANVUR, l'Agenzia nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca, nell'introduzione di specifici criteri di valutazione della Terza missione dell'università (ANVUR, 2021). Inoltre, ha reso possibile diverse occasioni di formazione per amministrazioni pubbliche ed aziende private, incluse le start-up, sui temi dell'Agenda 2030 in collaborazione con ASVIS - l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile.



Più recentemente, ha supportato la 26° Conferenza della Convenzione delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici (COP26), a Glasgow, attraverso l'organizzazione della conferenza Climate Exp0, svolta completamente on-line tra il 17 e il 21 maggio 2021, in collaborazione con COP26 UK Universities Network, sponsorizzata da UK Research and Innovation (UKRI), con il supporto di UN Climate Change Conference UK 2021 e in Partnership con Italy e Cambridge University Press. La collaborazione con la rete SDSN è di estrema importanza per la RUS, per poter svolgere azioni mirate e sinergie, di maggior impatto a livello educativo, contando sulla estrema maturità e capacità di penetrazione della rete e sull'eccellenza del suo Presidente. La presente guida fornisce evidente dimostrazione.

Riferimenti

- ASviS (2020), I territori e gli Obiettivi di Sviluppo sostenibile, <https://asvis.it/rapporto-territori-2020/>
- RUS (2021), Il Bilancio di Sostenibilità delle Università. Standard RUS-GBS, marzo 2021
- RUS (2020), Report sulle attività 2019-2020, https://reterus.it/public/files/Documenti/Report_RUS/ReportRUS2020



SOMMARIO ESECUTIVO

"*Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile*" delle Nazioni Unite (2015) è uno degli accordi globali più ambiziosi e importanti degli ultimi tempi. Articolata in 17 Obiettivi (*Sustainable Development Goals - SDGs*) declinati in 169 traguardi (target), l'Agenda, mira ad affrontare le sfide globali più urgenti entro il 2030 tra cui, porre fine alla povertà e alla fame, accrescere prosperità economica, inclusione sociale, sostenibilità ambientale, pace e ottenere una buona governance in tutti gli Stati e per tutti gli individui.

Gli SDGs prevedono una varietà di complesse sfide sociali, economiche e ambientali da affrontare che richiedono profonde trasformazioni nel modo in cui le società e le economie tendenzialmente operano e nelle modalità attraverso cui ciascuno di noi interagisce con il nostro pianeta. L'educazione, la ricerca, l'innovazione e la gestione sia interna che esterna delle attività di ateneo saranno essenziali per aiutare la società ad affrontare tali sfide.

In questo contesto, le università, con le loro ampie competenze in merito alla creazione e diffusione di conoscenze, al numero elevato di studenti/esse raggiunti/e, nonché alla loro posizione unica che rivestono all'interno della società, svolgono un ruolo fondamentale nel raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Addirittura, è probabile che nessuno dei 17 SDGs potrebbe essere realizzato senza il loro contributo.

L'impegno nel conseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile è, sua volta, notevolmente vantaggioso per le università stesse, in quanto consente loro di dimostrare la propria importanza e il proprio impatto (e dell'intero settore) sulla società, di individuare la richiesta di formazione scientifica, generale e professionale per tutte le discipline su tematiche relative agli SDGs, di costruire nuove partnership, di accedere a nuove fonti di finanziamento e rendere il mondo accademico più responsabile e globalmente consapevole.

L'istruzione e la ricerca sono esplicitamente riconosciute all'interno di diversi SDGs. Tuttavia, il contributo delle università rispetto al conseguimento dei 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile è molto più ampio, in quanto quest'ultime possono supportarne sia la realizzazione, sia l'implementazione della struttura stessa degli SDGs. Nello specifico, le principali aree di intervento delle università rispetto agli SDGs sono:

- **Apprendimento ed insegnamento:** formare gli studenti e le studentesse su tematiche relative allo sviluppo sostenibile, fornendo le conoscenze, le abilità e le motivazioni necessarie per comprendere e perseguire gli SDGs (sostanzialmente '*Educazione allo Sviluppo Sostenibile*'); fornire competenze accademiche e/o professionali approfondite per implementare soluzioni per il conseguimento degli SDGs; fornire a tutti/e un'istruzione accessibile, inclusiva e di qualità; favorire l'acquisizione di competenze per studenti/esse e professionisti/e dei Paesi in via di sviluppo; responsabilizzare e mobilitare i giovani.



- **Ricerca:** fornire conoscenze, evidenze di base, soluzioni, tecnologie, strategie e innovazioni per sostenere l'attuazione degli SDGs da parte della comunità globale attraverso approcci disciplinari tradizionali e nuovi approcci scientifici interdisciplinari, transdisciplinari e di scienza della sostenibilità; accrescere l'acquisizione di competenze nei Paesi in via di sviluppo nell'ambito della ricerca scientifica; collaborare e sostenere aziende innovative nell'implementare soluzioni per il conseguimento degli SDGs; migliorare la diversità nella ricerca; formare adeguatamente studenti e studentesse per sviluppare ricerca scientifica sul tema dello sviluppo sostenibile.
- **Governance organizzativa, promozione culturale e attività dell'università:** implementare i principi degli SDGs attraverso strutture di governance, politiche e decisioni operative, come quelle relative all'occupazione, alla finanza, ai servizi dei campus universitari, ai servizi di supporto, alle strutture, agli appalti, alle risorse umane e all'amministrazione degli studenti.
- **Leadership esterna:** rafforzare l'impegno e la partecipazione del pubblico verso gli SDGs; avviare e facilitare il dialogo e le azioni intersettoriali; garantire la rappresentanza del settore dell'istruzione superiore nell'attuazione nazionale; aiutare a progettare politiche basate sugli SDGs; dimostrare l'impegno del settore universitario nel conseguimento degli SDGs.

Grazie al costante intervento nelle aree indicate, le università forniscono già importanti contributi al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Tuttavia, affinché gli SDGs possano essere realmente realizzati a livello globale, è fondamentale che le università diventino i principali protagonisti dello sviluppo sostenibile, svolgendo un ruolo guida nell'attuazione degli stessi.

A tal proposito, è importante che le università si avvalgano delle seguenti 5 fasi per avviare e approfondire il loro impegno nel raggiungimento degli SDGs:

1. Mappare le iniziative correlate agli SDGs attualmente in corso;
2. Sviluppare capacità interne e senso di responsabilità per il conseguimento degli SDGs;
3. Individuare priorità, opportunità e lacune;
4. Integrare, implementare ed includere gli SDGs all'interno di strategie, politiche e piani universitari;
5. Monitorare, valutare e comunicare le azioni in corso sugli SDGs.

Le università affronteranno necessariamente questo processo in modi diversi, motivo per cui la presente guida fornisce strumenti e indicazioni generali che possono essere personalizzati in diversi contesti e necessità differenti, incluse le raccomandazioni sulla mappatura e sulla comunicazione delle attività, suggerimenti sul coinvolgimento degli "stakeholder" universitari e degli alti dirigenti, sulla costruzione di un caso aziendale e sulla gestione delle interdipendenze.

A causa della complessità del compito e del ruolo fondamentale che le università rivestono nel conseguimento degli SDGs, risulta evidente la necessità di accelerare



qualsiasi tipo di intervento fornito dalle stesse per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. È, innanzitutto, indispensabile che le università avviino il processo.

Affinché questo si verifichi, la presente guida fornisce un quadro generale e degli specifici suggerimenti su come intervenire a favore dell'Agenda 2030, oltre a soffermarsi nello specifico, su uno dei modi più rilevanti con cui le università e gli altri istituti d'istruzione superiore possano contribuirvi, ovvero sfruttare le rispettive funzioni di apprendimento e insegnamento per offrire l' "Educazione agli SDGs" (*Education for SDGs*, Educazione agli SDGs) che aiuterà gli studenti e le studentesse a sviluppare le necessarie conoscenze, capacità e predisposizioni mentali.

La necessità di ampliare le capacità della società di risolvere problemi complessi è divenuta più importante e urgente che mai. Questo è evidente se si pensa che rimangono solo dieci anni alla scadenza posta al 2030 per il raggiungimento di tutti gli SDGs, se si pensa alla maggior consapevolezza raggiunta dell'urgenza di far fronte al cambiamento climatico ed ora, anche alle sfide poste dalla crisi causata dal diffondersi del COVID-19. Espandendo ed integrando gli SDGs come parte integrante dell'intera esperienza educativa universitaria, le università potrebbero contribuire a fornire delle risposte e a adattarsi ai bisogni di una "nuova normalità".

Per quanto l'Educazione agli SDGs si basi sul settore già consolidato dell'Educazione allo Sviluppo Sostenibile (ESS), incorpora in sé un'agenda molto più ricca di questioni, obiettivi e metodologie dell'ESS e soddisfa appieno l'interesse crescente dei vari settori universitari di dedicarsi agli SDGs.

L'obiettivo di questa guida è di favorire l'accelerazione del processo di integrazione dell'Educazione agli SDGs nelle università, aiutando gli stakeholder coinvolti all'interno e all'esterno delle università a comprendere i motivi per cui le stesse dovrebbero dedicarsi all'Educazione agli SDGs, capire cosa rappresenta dal punto di vista istituzionale e quali passi bisogna completare per arrivare alla sua implementazione. Fornisce, inoltre, ricerche e strumenti per ispirare e favorire ulteriori iniziative.

L'Educazione agli SDGs è una missione cruciale per le università, da un lato perché sono nella posizione unica di fornire questo servizio alla società, ma anche perché l'introduzione dell'Educazione agli SDGs può avvantaggiare le università stesse.

To effectively address the SDGs, we need professionals and citizens who have the skills, knowledge, and mindsets to tackle the complex sustainable development challenges articulated by the SDGs through whichever career or life path they take. Per affrontare in maniera efficace le sfide degli SDGs, abbiamo bisogno di professionisti e cittadini che abbiano le capacità, le conoscenze e la giusta predisposizione mentale con cui fronteggiare le difficoltà delle questioni dello sviluppo sostenibile affrontate negli SDGs, indipendentemente dalla carriera o dai percorsi di vita scelti.

Questo implica:

- Una comprensione generale dello sviluppo sostenibile e degli SDGs
- Abilità intersettoriali per cogliere le sfide complesse, elaborare e mettere in atto delle soluzioni
- Conoscenze e tecniche specifiche su come ogni professione può contribuire agli SDGs
- Mindset adatti per contribuire al cambiamento positivo della società

Le università condividono motivazioni valide e l'opportunità unica di guidare l'Educazione agli SDGs (Educazione agli SDGs). In quanto istituzioni dedite a fornire un'educazione generale, professionale e vocazionale che abbraccia tutte le discipline, nonché essendo in grado di raggiungere centinaia di milioni di studenti/esse di tutte le età, le università si trovano nella posizione privilegiata, e perciò hanno la fondamentale responsabilità, di fornire Educazione agli SDGs a tutti gli studenti che sono in grado di raggiungere nella loro area d'influenza.

Inoltre, fornire Educazione agli SDGs ha altri importanti benefici per le università, come dimostrare l'impatto e la rilevanza dell'università (e del settore educativo) agli attuali e futuri studenti e corpo docenti, nonché agli altri settori; ed anche facilitare la promozione di partnership innovative e collaborazioni all'interno e tra le università stesse.

Per integrare l'Educazione agli SDGs, le università hanno bisogno di potenziare quelle attività già esistenti e introdurre di nuove che vadano ben oltre l'ordinaria amministrazione.

Sebbene le università abbiano già provveduto ad alcuni aspetti necessari all'Educazione agli SDGs attraverso la loro didattica tradizionale e attività d'insegnamento, c'è il bisogno sia di potenziare le attività già esistenti, sia di adottare e integrarne nuovi tipi che si distanzino dalle solite operazioni.

Ci sono diversi approcci che le università possono adottare per introdurre e diffondere l'Educazione agli SDGs, a seconda del loro contesto, capacità e punto di partenza. Alcune delle considerazioni chiave comprendono:

- Dal momento che l'Educazione agli SDGs è importante per tutti gli individui, dovrebbero mirare ad offrire elementi dell'Educazione agli SDGs al numero maggiore possibile di studenti/esse all'interno della loro sfera d'influenza, dando però la priorità a chi è più vicino a loro, ovvero studenti/esse "tradizionali" e il corpo docente.
- Data la vastità e la natura intersettoriale degli SDGs, elementi dell'Educazione agli SDGs possono essere incorporati ed aggiungere valore alla maggior parte delle attività formali e informali di apprendimento e insegnamento già disponibili nelle università.
- Per aiutare gli studenti e le studentesse a sviluppare le abilità intersettoriali, le competenze e la mentalità relative all' Educazione agli SDGs, le università

dovrebbero anche sviluppare nuove attività di "apprendimento trasformativo", che si avvalgono dell'interdisciplinarietà, dell'apprendimento dinamico e del coinvolgimento di più attori, che al momento non rientrano tra le loro pratiche standard.

Tenendo a mente queste considerazioni, le strategie più comunemente usate finora per l'Educazione agli SDGs sono la sensibilizzazione, percorsi interdisciplinari introduttivi, integrazione di nuove materie all'interno delle offerte formative già esistenti, percorsi progettuali, attività co-curricolari, programmi di leadership, laboratori interdisciplinari, attività di natura interattiva challenge-based, attività studentesche, MOOC e altri contenuti online e lauree in sviluppo sostenibile.

Questi approcci non sono però identici in termini d'estensione, profondità e adattabilità ai vari aspetti degli Educazione agli SDGs e non esiste un approccio unico che li possa affrontare tutti insieme. Di conseguenza sarà necessario che le università combinino insieme diversi metodi per integrare l'Educazione agli SDGs.

L'integrazione dell'Educazione agli SDGs può essere un processo organizzativo complesso ma ci sono varie misure che l'università può considerare per rendere le cose più semplici.

Il modo migliore per le università di identificare e implementare la giusta combinazione di attività della Educazione agli SDGs per il proprio contesto è sfruttare un processo strategico a livello universitario. Non è un compito semplice, poiché l'introduzione dell'Educazione agli SDGs richiede l'inserimento da parte delle università di attività nuove o la modifica di quelle già esistenti su larga scala universitaria. Alcune di queste attività rappresentano inoltre un cambiamento non indifferente nel modo in cui il settore dell'istruzione e dell'apprendimento è attualmente organizzato e garantito.

Per favorire il processo di implementazione strategica dell'Educazione agli SDGs, le università possono ricorrere alle cinque fasi, menzionate in precedenza, per avviare e favorire il proprio coinvolgimento nell'implementazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile:

1. Individuare iniziative di Educazione agli SDGs attualmente in corso
2. Sviluppare capacità interne e senso di responsabilità verso l'Educazione agli SDGs
3. Individuare priorità, opportunità e lacune
4. Integrare, implementare ed includere gli SDGs
5. Monitorare, valutare e comunicare azioni di Educazione agli SDGs in corso

Un'ampia gamma di stakeholder sia interni che esterni (dai dirigenti universitari ai membri del corpo docente, studenti/esse, partner universitari) può contribuire in modi diversi a questo processo e, a dirla tutta, il loro contributo è cruciale per la sua riuscita.

È probabile, tuttavia, che le università si trovino davanti a degli ostacoli e difficoltà personali, esterni e organizzativi dovuti al fatto che l'Educazione agli SDGs è un programma nuovo e relativamente complesso. Possono adoperarsi per affrontare alcuni di questi ostacoli e difficoltà, ma probabilmente non tutti.

Trasformare il modus operandi delle università potrebbe essere necessario per superare gli ostacoli che minacciano l'implementazione dell'Educazione agli SDGs, e assicurarsi che la sua integrazione avvenga in maniera sufficientemente rapida e completa.

I cambiamenti che devono essere attuati per ottenere l'integrazione dell'Educazione agli SDGs nei vari settori sono ampi e urgenti, quindi un metodo graduale come quello descritto sopra potrebbe non essere sufficiente o abbastanza rapido. Perciò è necessaria anche una trasformazione nel modo in cui le università lavorano.

Un metodo per questa trasformazione, che è proposta qui, è un "secondo sistema operativo" all'interno dell'università, focalizzato esclusivamente sullo sviluppo di meccanismi innovativi e strategie che favoriscano l'Educazione agli SDGs e affianchino i sistemi di governance già esistenti nell'università. Questo approccio può essere utilizzato in parallelo ad altri più tradizionali.

CONTENUTI DELLA GUIDA

Se da una parte le università sono sempre più consapevoli del ruolo cruciale che svolgono nell'attuazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e molte fra queste stanno attivamente cercando di assumere tale ruolo chiave, dall'altra la disponibilità di manuali su come orientare e realizzare concretamente il loro intervento è ancora particolarmente limitata.

Per questo motivo, nel 2017, SDSN Australia, Nuova Zelanda e Pacifico, insieme all'Australasian Campuses Towards Sustainability (ACTS) e l'SDSN mondiale hanno pubblicato *"Getting started with the SDGs in Universities: a guide for universities, higher education institutions, and the academic sector"*. [1]

Questa pubblicazione mira a far meglio comprendere alle università in primis - e più in generale i settori¹ dell'istruzione superiore ed accademica – la criticità del ruolo che rivestono nel raggiungimento dei *"Sustainable Development Goals"* (SDGs), ovvero gli *"Obiettivi di Sviluppo Sostenibile"* delle Nazioni Unite (ONU) e i benefici che le università ricevono dal loro impegno.

Basandosi sulle risorse e le esperienze già intraprese a livello accademico, la guida descrive le esigenze e le opportunità uniche delle università e di tutti gli istituti di istruzione terziaria superiore, dando indicazioni pratiche sulle modalità attraverso cui fornire il proprio contributo attraverso la ricerca, l'apprendimento e l'insegnamento, la gestione delle attività di ateneo e la leadership esterna.

In questo contesto, è tra l'altro necessario chiarire che non esiste un modo universalmente corretto per le università di impegnarsi nella realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. L'approccio con cui quest'ultime scelgono di agire dipenderà da vari fattori, quali ad esempio, il numero di studenti/esse raggiunti/e, il contesto locale di intervento, la ricerca, la disponibilità di finanziamenti, le priorità e le necessità delle comunità ove operano.

Una delle modalità attraverso cui le università possono contribuire al raggiungimento dell'Agenda 2030 è quella di sfruttare la propria attività di apprendimento ed insegnamento al fine di creare *'agenti di implementazione degli SDGs'*. Questo precisamente implicherebbe fornire agli studenti, alle studentesse e a tutti coloro che intraprendano qualsiasi professione, tutte le conoscenze, capacità e motivazioni necessarie per affrontare le complessità e le sfide dello sviluppo sostenibile che emergono dagli SDGs, a prescindere dalle rispettive scelte lavorative o di vita. All'interno della guida ci si riferisce a tutto ciò utilizzando l'espressione *"Educazione agli SDGs"*.

1. Sebbene all'interno della presente guida venga utilizzato principalmente il termine 'università', il suo contenuto è rilevante anche per gli istituti di istruzione terziaria e superiore in generale, compresi college, scuole di formazione professionale e così via.

Per quanto la guida *"Getting started with the SDGs in Universities: a guide for universities, higher education institutions, and the academic sector"* tratti soltanto brevemente il tema dell'integrazione dell'Educazione agli SDGs nelle università, dopo la sua pubblicazione è risultato evidente approfondire in modo dettagliato come le università possano intervenire per realizzare l'Educazione agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Nel nostro alquanto complesso Ventunesimo secolo, l'importanza dell'Educazione agli SDGs per tutti gli studenti e le studentesse e il valore della preziosa capacità delle università di favorirne l'implementazione su larga scala, sono già ampiamente riconosciuti. Ciò ha portato ad un notevole aumento dell'interesse verso l'Educazione agli SDGs da parte delle università, dei dibattiti e sviluppo di risorse da parte di più settori, oltre che a sempre più cambiamenti e sperimentazioni da parte di istituzioni, personale universitario e studenti/esse. Tuttavia, a livello settoriale, rimane perlopiù un'attività di nicchia. Questo deriva in gran parte dal fatto che le attività e gli approcci fondamentali alla diffusione dell'Educazione agli SDGs in ambito universitario richiederebbero un superamento da parte delle università dei metodi d'insegnamento e di apprendimento tradizionali, oltre che la necessità per gli atenei di considerare cambiamenti ancor più radicali del loro modo di operare per supportare queste eventuali nuove attività.

La seconda guida, *"Accelerating Education for the SDGs in Universities: A guide for universities, colleges, and tertiary and higher education institutions"*, lanciata nel settembre 2020, è stata realizzata dal *Sustainable Development Solutions Network (SDSN)* Australia, Nuova Zelanda e Pacifico in collaborazione con l'Università di Monash (*Monash Sustainable Development Institute*), l'Università Politecnica di Madrid (UPM) e la Segreteria Globale di SDSN.

Obiettivo della seconda guida è, per l'appunto, agevolare l'accelerazione del processo istituzionale di introduzione dell'Educazione agli SDGs nelle università, aiutando gli stakeholder sia interni che esterni al settore universitario a comprendere perché è importante inseguire questo scopo e soprattutto come farlo. L'ultima guida mira pertanto ad ampliare, aggiornare e definire le informazioni contenute nella guida precedente [1] sulla base di nuove ricerche, strumenti, riflessioni, e insegnamenti universitari che servono ad implementare l'Educazione agli SDGs e a valutare la loro importanza per le università. La guida affronta anche gli aspetti pedagogici dell'Educazione agli SDGs, dal punto di vista della loro influenza sugli approcci istituzionali all'Educazione agli SDGs, pur non fornendo un'analisi completa di questi aspetti.

Qual è lo scopo della guida?

Avvalendosi del supporto della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS), SDSN Italia ha realizzato una versione italiana delle due guide - *Getting started with the SDGs in Universities: a guide for universities, higher education institutions, and the academic sector* (2017) e *Accelerating Education for the SDGs in Universities: A guide for universities, colleges, and tertiary and higher education institutions* (2020) - rese disponibili da SDSN Australia, Nuova Zelanda e Pacifico in collaborazione con la rete internazionale di SDSN ed altre istituzioni, con l'obiettivo di

promuovere e valorizzarne i contenuti facilitandone la comprensione, la divulgazione e l'utilizzo a livello nazionale da parte delle università e degli istituti di istruzione terziaria e superiore italiani.

La diffusione del documento sarà, inoltre, seguita dal lancio di una *call for experience* finalizzata alla raccolta di casi studio relativi all'implementazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 e alle attività di Educazione agli SDGs realizzati dalle università italiane che verranno selezionati in base al livello di innovazione dell'approccio adottato, all'entità dell'impatto (in termini di capacità di raggiungimento e trasformazione degli studenti/esse) e al potenziale di replicabilità e scalabilità in altri contesti universitari

A chi si rivolge la guida?

La guida si rivolge principalmente alle persone o ai gruppi che cercano di attuare un approccio coordinato in linea con i contenuti degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile all'interno delle rispettive università e a chiunque possa contribuire o influire sull'implementazione dell'Educazione agli SDGs, incluso:

- il personale che si occupa dell'erogazione del servizio di insegnamento e apprendimento in tutti gli ambiti universitari e i collegi di merito, tra cui istruttori, professori, docenti, moderatori dell'apprendimento, coordinatori curriculari, direttori dell'educazione e servizi di supporto allo studio e all'istruzione
- leader universitari
- servizi operativi e di ateneo, impegno (coinvolgimento) internazionale, ramo della raccolta fondi, della ricerca e coloro che contribuiscono all'eccellenza accademica
- studenti/esse, club e società studentesche
- stakeholder esterni influenti, che partecipano o supportano attività di studio e insegnamento universitario, ad esempio istituzioni governative, enti di normazione, network universitari, associazioni professionali e partner universitari appartenenti ad altri settori

Ci auguriamo che le università e i loro stakeholder trovino questa guida utile e fonte d'ispirazione per il loro viaggio verso un'educazione agli SDGs più celere.

ACRONIMI E TERMINOLOGIA

Note sulla terminologia

Alcuni termini comuni relativi all'ambito universitario vengono usati in modo diverso nelle varie parti del mondo. Di seguito si trovano delle specifiche su come sono stati utilizzati in questa guida per evitare confusione.

Corso	Dato che il termine "corso" può avere usi differenti a seconda della regione ² , utilizzeremo i seguenti termini al suo posto: <ul style="list-style-type: none">• Unità: una unità di studi lunga un semestre (presente anche come "materia" o "modulo")• Programma: un insieme di unità che compone un programma di laurea
Facoltà e Collegio	I termini "facoltà" e "collegio" possono significare (1) una divisione dell'università e/o (2) il personale accademico/docente in diverse parti del mondo. Per questo sono stati usati i seguenti termini per distinguere tra i due significati, rispettivamente: <ul style="list-style-type: none">• Facoltà/scuola• Corpo docente
Università	In questa guida, il termine "università" è utilizzato come abbreviazione per coprire la gamma degli istituti di educazione terziaria, inclusi gli istituti di educazione superiore, i college e i collegi di merito, le scuole di formazione professionale, e così via.

Acronimi e traduzioni

ESD	<i>Education for Sustainable Development</i>	Educazione allo Sviluppo Sostenibile (ESS)
ESDGs	<i>Education for the SDGs</i>	Educazione agli SDGs
MOOC	<i>Massive Open Online Course</i>	Corso Online Aperto e di Massa
PRME	<i>Principles for Responsible Management Education</i>	Principi per l'Educazione alla Gestione Responsabile
SDGs	<i>Sustainable Development Goals</i>	Obiettivi di Sviluppo Sostenibile
SDSN	<i>Sustainable Development Solutions Network</i>	Rete di Soluzioni per lo Sviluppo Sostenibile
UN	<i>United Nations</i>	Nazioni Unite
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>	Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura
ESG	<i>Environmental, Social, and Corporate Governance</i>	Ambiente, Società e Governance
MDGS	<i>Millennium Development Goals</i>	Obiettivi di Sviluppo del Millennio
UPM	<i>Universidad Politécnica de Madrid</i>	Università Politecnica di Madrid
EAUC	<i>Environmental Association for Universities and Colleges</i>	Associazione Ambientale per Università e College

2. [https://en.wikipedia.org/wiki/Course_\(education\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Course_(education)) (consultato l'ultima volta il 6 agosto 2021)

SEZIONE I. INTRODURRE GLI SDGS NELLE UNIVERSITÀ

Quali sono i contenuti della guida?

Il Capitolo 1 riassume i concetti chiave alla base degli SDGs, la necessità dell'impegno delle università per il conseguimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e i vantaggi significativi che le università possono trarre dal loro impegno.

Il Capitolo 2 riporta una panoramica dei principali contributi che le università, attraverso le loro principali funzioni di istruzione, ricerca e leadership esterna, possono fornire al conseguimento degli SDGs.

Il Capitolo 3 fornisce una guida dettagliata per aiutare le università a contribuire al conseguimento degli SDGs e, in particolare, a sviluppare un ampio framework a livello istituzionale per supportarne l'attuazione.

Il Capitolo 4 offre istruzioni pratiche e strumenti per assistere le università ad intraprendere azioni specifiche, come ad esempio la mappatura e la diffusione delle iniziative correlate agli SDGs.



CAPITOLO 1. PERCHÉ GLI SDGS SONO IMPORTANTI PER LE UNIVERSITÀ

1.1 Cosa sono gli SDGs?

Nel settembre del 2015, i leader mondiali riuniti a New York durante il Summit sullo Sviluppo Sostenibile hanno adottato all'unanimità "Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per uno sviluppo sostenibile" [4], uno degli accordi globali più ambiziosi e importanti della storia recente. L'Agenda, entrata in vigore il 1° gennaio 2016, ambisce a guidare le nazioni verso un futuro migliore per tutti e tutte entro il 2030.

Box 1: I 17 SDGs*

SDG 1	Porre fine ad ogni forma di povertà nel mondo
SDG 2	Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile
SDG3	Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età
SDG 4	Assicurare un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti
SDG 5	Raggiungere l'uguaglianza di genere e l' <i>empowerment</i> (maggiore forza, autostima e consapevolezza) di tutte le donne e le ragazze
SDG 6	Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie
SDG 7	Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni
SDG 8	Incentivare una crescita economica, duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti
SDG 9	Costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile
SDG 10	Ridurre l'ineguaglianza all'interno e fra le Nazioni
SDG 11	Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili
SDG 12	Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo
SDG 13	Adottare misure urgenti per combattere i cambiamenti climatici e le sue conseguenze
SDG 14	Conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile
SDG 15	Proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre, gestire sostenibilmente le foreste, contrastare la desertificazione, arrestare e far retrocedere il degrado del terreno, e fermare la perdita di diversità biologica

*. Un elenco completo dei target per ciascun obiettivo è disponibile al link: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.

SDG 16	Promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficaci, responsabili e inclusivi a tutti i livelli
SDG 17	Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile



Al centro dell'Agenda vi sono i 17 SDGs (a volte indicati come Obiettivi Globali) e i loro 169 *target* (Box 1). Gli SDGs rappresentano una serie di priorità e aspirazioni per guidare le nazioni ad affrontare le sfide globali, tra cui porre fine alla povertà e alla fame; proteggere il pianeta dal degrado ambientale e affrontare le problematiche relative al cambiamento climatico; assicurare che tutte le persone possano godere di una vita prospera, salutare e dignitosa; promuovere lo sviluppo di società pacifiche, giuste ed inclusive, libere dalla paura e dalla violenza.

Gli SDGs proseguono il lavoro dei precedenti Obiettivi di Sviluppo del Millennio (*Millennium Development Goals - MDG*), che dal 2000 al 2015 hanno guidato l'azione globale nel tentativo di soddisfare i bisogni primari dei Paesi più poveri. Tuttavia, gli SDGs differiscono dagli MDGs in molti significativi aspetti, risultando, così, molto più influenti ed importanti.

Rispetto agli MDGs, gli SDGs coprono una gamma molto più ampia di sfide, la maggior parte delle quali sono pertinenti e applicabili a tutte le nazioni o minoranze vulnerabili all'interno delle stesse. Evidenziano le interconnessioni tra la dimensione sociale, economica e ambientale dello sviluppo sostenibile, nonché tra gli obiettivi stessi - e quindi la necessità di indirizzare gli obiettivi in un contesto multidisciplinare (e non separatamente o in sequenza) [5]. Includono obiettivi dedicati a mobilitare i mezzi necessari ad attuare gli SDGs, quali partenariati, finanziamenti e azioni politiche. Riconoscono che affrontare le sfide imposte dagli SDGs è responsabilità di tutti e tutte ed invitano esplicitamente le imprese, la società civile, i settori terziario ed accademico, tra gli altri, a collaborare per il loro conseguimento.

Sebbene gli SDGs non siano giuridicamente vincolanti, l'ampia e senza precedente adesione di cui godono, grazie ad un'estesa ed inclusiva consultazione globale e ad un appello locale per l'azione, fa presagire che nei prossimi 20 anni influenzeranno fortemente le strategie e le azioni di governi, imprese e organizzazioni, nonché la definizione di fonti di finanziamento per lo sviluppo.

Il forte interesse e la risposta ottenuta finora rispetto agli SDGs da parte di numerosi Paesi e settori a partire dalla loro adozione e a seguito di svariate iniziative, incluse le partnership e le nuove reti che hanno stimolato, forniscono una chiara evidenza del fatto che gli SDGs influiscono già sulle dinamiche decisionali a livello mondiale. Vi è già una forte diffusione all'interno dell'ONUⁱ e dei governi nazionaliⁱⁱ, insieme ad un crescente interesse, all'adozione ed azioni sugli SDGs in una serie di settori, tra cui il settore imprenditorialeⁱⁱⁱ, i governi subnazionali e locali^{iv} i giovani^v la società civile, le organizzazioni filantropiche^{vi} e le banche per lo sviluppo.

In questo contesto, il settore universitario sta iniziando ad intraprendere delle azioni per il conseguimento degli SDGs grazie agli sforzi di organizzazioni come il *Sustainable Development Solutions Network* (SDSN), *Future Earth*, l'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura (UNESCO), la "*Principles of Responsible Management in Education*" (PRME) e associazioni nazionali - come i campus australiani per lo sviluppo sostenibile (*Campus Australasian Towards Sustainability* (ACTS)), la "*Environmental Association for Universities and Colleges*" (EAUC) e la "*Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education*" (AASHE). Tuttavia, data la portata del compito di raggiungere gli SDGs, e il ruolo cruciale che le università hanno nell'adempiere a tale ruolo verso gli SDGs, c'è un urgente bisogno di un'accelerazione del settore dell'istituzione terziario in tale frangente. Pertanto, questa guida fornisce alle università le informazioni e gli strumenti per iniziare ad implementare gli SDGs.

1.2 L'impegno delle università nel conseguire gli SDGs

Le università rivestono una posizione unica all'interno della società. Con un'ampia ricaduta sulla creazione e diffusione della conoscenza, le università sono state a lungo potenti volani di innovazione globale, nazionale e locale, di sviluppo economico

i Ad esempio, la webpage dedicata agli SDGs delle Nazioni Unite (www.un.org/sustainabledevelopment).

ii Ad esempio, le Revisioni Nazionali Volontarie presentate in occasione dello "High Level Political Forum on Sustainable Development" (supportabledevelopment.un.org/vnrs) e il Piano d'Azione del G20 del 2016 sull'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (g20chn.org/English/Documents/Current/201609/P020160908661601548463.pdf).

iii Ad esempio, il Global Compact delle Nazioni Unite (www.unglobalcompact.org/sdgs), la Commissione Affari e sviluppo sostenibile per i leader aziendali (report.businesscommission.org) e la Dichiarazione del CEO sull'Assistenza per gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (www.unglobalcompact.org.au/2016/09/07/gcna-motos-cafi-CEO-dichiarazione-di-supporto-per-le-OSS).

iv Ad esempio, l'iniziativa USA Sustainable Cities Initiative (unsdsn.org/what-we-do/solution-initiatives/usa-sustainable-cities-initiative-usa-sci).

v Ad esempio, SDSN Youth 2017, Rapporto sulle soluzioni per i giovani, (www.youthsolutions.report).

vi Ad esempio, SDGfunders: la piattaforma filantropica degli SDG (sdgfunders.org/home/lang/en)

e di benessere sociale [6, 7, 8]. Pertanto, se le università hanno un ruolo fondamentale nel conseguimento degli SDGs, è altrettanto vero che questo ruolo può tradursi in ampi potenziali benefici ottenibili dalle università stesse (vedi Figura 1).

Quale contributo apportano le università agli SDGs?

I settori dell'istruzione e della ricerca scientifica sono esplicitamente riconosciuti in numerosi SDGs; tuttavia, un contributo ben più ampio delle università è assolutamente indispensabile per conseguire tutti gli Obiettivi. L'Agenda sugli SDGs include una vasta gamma di sfide sociali, economiche ed ambientali tra loro interconnesse e, in questo contesto, le funzioni e le competenze uniche delle università risultano più che mai fondamentali per affrontarle.

Probabilmente gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile non potranno essere conseguiti senza l'intervento del settore universitario. Nello specifico, i ruoli chiave affidati alle università sono i seguenti:

Fornire conoscenza, soluzioni e idee innovatrici per l'attuazione degli SDGs

Affrontare le sfide imposte dagli SDGs richiederà nuove conoscenze, nuovi modi di agire, scelte difficili tra opzioni in competizione tra loro e, in alcuni casi, profonde trasformazioni. Le università guidano il progresso tecnologico e sociale attraverso la ricerca, la scoperta, la creazione di conoscenza, attraggono e coltivano talento e creatività e sono attori centrali nei sistemi di innovazione regionali e nazionali e nello sviluppo e rigenerazione dei territori. Pertanto, le attività svolte dalle università sono fondamentali per aiutare le comunità locali e la comunità globale a comprendere le sfide, le opportunità e le interazioni tra gli SDGs; per creare ed implementare soluzioni; sviluppare e valutare opzioni politiche e percorsi di trasformazione e monitorare i progressi conseguiti.

Formare professionisti attuali e futuri nel campo degli SDGs

Le università forniscono competenze e capacità sia professionali che personali. Interagiscono con grandi concentrazioni di giovani e menti curiose, motivate, creative e desiderose di un mondo migliore. Inoltre, influenzano sempre più lo sviluppo globale attraverso reti di *alumni*, studenti e studentesse straniere, campus internazionali e attività di "*capacity building*". Il conseguimento degli SDGs richiede la partecipazione di tutti/e. Pertanto, è importante che le università garantiscano ai leader politici attuali e futuri, ai decisori, agli/alle insegnanti, agli innovatori, agli imprenditori e ai cittadini l'acquisizione di conoscenze, competenze e motivazioni che li aiuteranno a contribuire al raggiungimento degli SDGs.

Includere i principi degli SDGs attraverso la governance organizzativa, promozione culturale e attività dell'università

Le università sono istituzioni complesse e diversificate. Attraverso il loro personale, gli studenti, il campus, le comunità limitrofe e le catene di approvvigionamento, hanno un'importante impronta sociale, economica e ambientale. Implementando i principi degli SDGs all'interno della propria governance, delle proprie attività e della

propria cultura, le università contribuiranno direttamente al raggiungimento degli SDGs all'interno di questi ampi settori.

Fornire una leadership intersettoriale nell'implementazione degli SDGs

Le università rivestono una posizione di attori neutrali e fidati all'interno della società. In quanto tali, hanno la capacità e la responsabilità di guidare e condurre la risposta locale, nazionale ed internazionale agli SDGs attraverso dialoghi e cooperazioni intersettoriali. Svolgono un ruolo chiave anche nell'istruzione del pubblico e degli altri settori sui temi degli SDGs e nel sostenerne l'importanza.

Quale contributo offrono gli SDGs alle università?

Gli SDGs rappresentano una cornice globale di riferimento per la cooperazione internazionale allo sviluppo ampiamente adottata e condivisa dai governi, dalle imprese, dalla società civile, dai finanziatori, da varie università e dalle comunità. Fornendo il proprio contributo ed un ampio supporto al raggiungimento degli SDGs, le università possono trarre una serie di significativi benefici, tra cui:

Intercettare la domanda di istruzione correlata agli SDGs

Gli SDGs si rivolgono sia ai giovani sia agli anziani, in quanto cittadini globali che vogliono contribuire in modo significativo alla società e all'ambiente. Inoltre, dal momento che il governo e le aziende integrano sempre più gli SDGs come focus strategico, la domanda di laureati che comprendono e possono implementare l'Agenda sugli SDGs crescerà. Una formazione anticipatrice nel campo degli SDGs consentirà alle istituzioni universitarie un adattamento anticipato alle mutate necessità formative che scaturiscono dalla scienza della sostenibilità.

Dimostrare l'impatto delle università

Gli SDGs forniscono un modo nuovo e integrato per comunicare e dimostrare agli "stakeholder" esterni - inclusi governo, finanziatori e comunità - come le università contribuiscano al benessere globale e locale e quindi il loro impatto e la loro rilevanza.

Costruire nuove partnership esterne e interne

Uno dei punti di forza dell'Agenda sugli SDGs è fornire un quadro comune per diversi settori e organizzazioni al fine di creare connessioni per agire insieme su interessi condivisi. Ciò darà alle università opportunità di creare nuove collaborazioni, sia nel campo della ricerca sia dell'istruzione, con il governo, l'industria e la comunità. Allo stesso modo, questa rete di collaborazioni potrà aiutare ad identificare interessi comuni in differenti aree delle università, contribuendo a promuovere partnership interdisciplinari, collaborazioni e innovazione.

Generare nuove fonti di finanziamento

I finanziatori - incluse agenzie governative, banche internazionali e associazioni filantropiche - stanno fornendo sempre più finanziamenti per il conseguimento degli SDGs.

Adottare una definizione completa e globalmente accettata di università responsabile e consapevole

Le università ripensano sempre più il ruolo che occupano nella società del Ventunesimo secolo e cercano allo stesso tempo di essere sia maggiormente proattive verso le necessità della società sia di diventare agenti di cambiamento per la risoluzione delle sfide globali. Poiché gli SDGs rappresentano un quadro chiaro e universalmente condiviso, forniscono una struttura organizzativa che permette di declinare opportunamente il cambiamento. Inoltre, dato il ruolo fondamentale delle università nel garantire il conseguimento degli SDGs, le università hanno l'imperativo morale di assumersi il pieno sostegno verso gli SDGs come parte dei loro obiettivi sociali e delle loro funzioni fondamentali.

"Possiamo utilizzare la rete globale di università, la tua università, la mia università, migliaia di università in tutto il mondo, per essere una "rete attiva di soluzioni" che aiuti i governi, le imprese e la società civile a tracciare i percorsi per il successo dello sviluppo sostenibile, e anche per essere gli incubatori di uno sviluppo rapido e una rapida fusione di tecnologie di sviluppo sostenibile. Le università di tutto il mondo dovrebbero essere in prima linea nell'aiutare la società a trovare le soluzioni tecniche per raggiungere questi obiettivi."

Jeffrey D. Sachs,
 Presidente del *Sustainable Development Solutions Network*
 [Sachs, JD 2015, 'Achieving the sustainable development goals', *Journal of International Business Ethics*, vol. 8, no. 2, pp. 53–62 (p.61)]

Figura 1: L'impegno delle università nel conseguire gli SDGs





CAPITOLO 2. COME LE UNIVERSITÀ POSSONO CONTRIBUIRE AGLI SDGS

Come spiegato nel Capitolo 1, le università rivestono un ruolo cruciale per il raggiungimento degli SDGs. Questo Capitolo approfondisce tale aspetto analizzando nel dettaglio come le università possono contribuire agli SDGs.

Per semplicità, il Capitolo è suddiviso in 4 sottosezioni, ognuna delle quali tratta una delle funzioni cardine dell'università: apprendimento e insegnamento, ricerca, governance organizzativa, promozione culturale e attività, e leadership esterna. Ogni sottosezione spiega come ciascuna area sia rilevante per gli SDGs e come le università possano contribuirvi. Le sottosezioni raccolgono inoltre idee, risorse ed esempi per intraprendere ulteriori azioni.

Sebbene le quattro aree dell'apprendimento ed insegnamento, della ricerca, della governance organizzativa, della promozione culturale e attività, e della leadership esterna vengano spesso affrontate separatamente, in realtà sono tra loro fortemente interconnesse. Gli SDGs rappresentano importanti opportunità per creare, rafforzare e comunicare i legami tra queste stesse aree e, di conseguenza, l'impegno verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile predilige un approccio ampio e sinergico da parte dell'università. (vedi Capitolo 3).

La Figura 2 sintetizza la struttura di questo Capitolo e fornisce una panoramica dei contributi fondamentali che le università possono offrire agli SDGs.

Figura 2: Una panoramica dei contributi dell'università agli SDGs



2.1 Apprendimento ed insegnamento

L'istruzione è uno dei fondamenti degli SDGs. Di per sé, l'istruzione di qualità porta benefici significativi per lo sviluppo sostenibile di individui, comunità e Paesi [9]. È anche un mezzo essenziale per sostenere e accelerare la capacità globale di attuare gli SDGs [10]. In quanto tale, le università, attraverso le diverse attività di apprendimento e insegnamento - tra cui l'insegnamento universitario e post-laurea, la formazione professionale, l'istruzione manageriale e per adulti, l'insegnamento online, le attività co-curricolari e le associazioni studentesche - hanno un ruolo molto importante da svolgere nell'attuazione degli SDGs.

In che modo l'apprendimento e l'istruzione sono importanti per gli SDGs?

Gli SDGs riconoscono l'importanza dell'Educazione per lo Sviluppo Sostenibile nell'SDG 4, che invita a fornire "un'istruzione di qualità equa ed inclusiva e opportunità di apprendimento continuo per tutti/e". Alcuni traguardi all'interno del quarto Obiettivo richiedono esplicitamente l'intervento delle università e molti altri hanno una rilevanza diretta per le attività di apprendimento e insegnamento svolte all'interno dell'università (vedi Tabella 1).

Tabella 1: Traguardi dell'SDG 4 relativi a insegnamento e apprendimento

Obiettivi	Traguardi
 <p>4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ</p>	<p>4.3 Garantire entro il 2030 ad ogni donna e uomo un accesso equo ad un'istruzione tecnica, professionale e terziaria -anche universitaria- che sia economicamente vantaggiosa e di qualità</p> <p>4.4 Aumentare considerevolmente entro il 2030 il numero di giovani e adulti con competenze specifiche -anche tecniche e professionali- per l'occupazione, posti di lavoro dignitosi e per l'imprenditoria</p> <p>4.5 Eliminare entro il 2030 le disparità di genere nell'istruzione e garantire un accesso equo a tutti i livelli di istruzione e formazione professionale delle categorie protette, tra cui le persone con disabilità, le popolazioni indigene ed i bambini in situazioni di vulnerabilità</p>
 <p>MISSION 4.7</p>	<p>4.7 Garantire entro il 2030 che tutti gli studenti acquisiscano la conoscenza e le competenze necessarie a promuovere lo sviluppo sostenibile, anche tramite un'educazione volta ad uno sviluppo e uno stile di vita sostenibile, ai diritti umani, alla parità di genere, alla promozione di una cultura pacifica e non violenta, alla cittadinanza globale e alla valorizzazione delle diversità culturali e del contributo della cultura allo sviluppo sostenibile</p> <p>4.a Costruire e potenziare le strutture dell'istruzione che siano sensibili ai bisogni dell'infanzia, alle disabilità e alla parità di genere e predisporre ambienti dedicati all'apprendimento che siano sicuri, non violenti e inclusivi per tutti</p>

	<p>4.b Espandere considerevolmente entro il 2020 a livello globale il numero di borse di studio disponibili per i Paesi in via di sviluppo, specialmente nei Paesi meno sviluppati, nei piccoli stati insulari e negli stati africani, per garantire l'accesso all'istruzione superiore – compresa la formazione professionale, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione e i programmi tecnici, ingegneristici e scientifici – sia nei Paesi sviluppati che in quelli in via di sviluppo</p> <p>4.c Aumentare considerevolmente entro il 2030 la presenza di insegnanti qualificati, anche grazie alla cooperazione internazionale volta a favorire la loro attività di formazione negli stati in via di sviluppo, specialmente nei Paesi meno sviluppati e nei piccoli stati insulari in via di sviluppo</p>
--	--

L'istruzione, oltre ad essere al centro di un obiettivo specifico (SDG 4), è strettamente interconnessa con tutti gli altri SDGs e svolge un ruolo cruciale a sostegno della loro attuazione. Questo perché:

L'istruzione di qualità porta a migliori risultati di sviluppo per l'individuo e, quindi, per le comunità e i Paesi [11]. Tra questi, riconosciamo maggiori possibilità di accesso ad un'occupazione remunerativa, alimentazione e salute migliori, riduzione delle disparità di genere, migliore resilienza ai disastri, cittadini più impegnati civilmente e così via.

L'implementazione degli SDGs richiede di affrontare una vasta gamma di sfide sociali, economiche e ambientali diverse ma interconnesse, che comportano legami complessi, situazioni di incertezza e conflittualità nei valori. Molte di queste si sono rivelate finora scarsamente affrontabili, in parte a causa della tendenza delle persone a ridurre i problemi a questioni di base, ad ignorare la componente umana e/o a cercare soluzioni dualistiche. Fornire agli studenti e alle studentesse le abilità necessarie per analizzare a fondo la complessità, trascendere i paradigmi, apprendere attraverso il dialogo e la comunicazione, impegnarsi in una riflessione profonda, sviluppare una visione del mondo e una sensibilità ai valori, oltre che valutare quando le attività supportano o ostacolano il raggiungimento degli SDGs (così come altre importanti competenze, conoscenze e capacità professionali) contribuirà a creare figure in grado di implementare in modo efficace gli SDGs, contribuendo a velocizzare la realizzazione di tutti gli Obiettivi.[12].

Data l'importanza rivestita dall'educazione per ogni SDG, è, altresì, fondamentale che l'istruzione sia accessibile, anche economicamente, e che risulti inclusiva per tutti/e, indipendentemente dal genere, l'identità sessuale, l'età, la cultura, l'etnia, la religione, la disabilità, lo stato economico o la provenienza geografica (vedi Paragrafo 2.3).

Mission 4.7

Il Target 4.7 dell'SDG 4 è a sua volta l'obiettivo centrale della "Mission 4.7", iniziativa globale lanciata il 16 dicembre 2020 in occasione del *Vatican Youth Symposium 2020* dai patroni Ban Ki-moon, precedente Segretario Generale delle Nazioni Unite

e Audrey Azoulay, attuale Direttrice Generale dell'UNESCO per raggiungere il target 4.7 del 4° Obiettivo di Sviluppo Sostenibile.

L'iniziativa è co-fondata dal *Global Schools Program* di SDSN Youth ed SDG Academy, in collaborazione con l'UNESCO, il *Ban Ki-moon Center for Global Citizens*, il *Center for Sustainable Development* della Columbia University e Papa Francesco, rappresentato dal Monsignor Marcelo Sánchez Sorondo.

La Mission 4.7 nasce e si sviluppa nell'ambito della leadership internazionale dell'UNESCO sull'Educazione allo Sviluppo Sostenibile (*Education for Sustainable Development, ESD*) e l'Educazione alla Cittadinanza Globale (*Global Citizenship Education, GCED*), inclusa la responsabilità dell'Organizzazione per il monitoraggio del target 4.7 e della realizzazione del diritto all'istruzione a livello mondiale.

Ha come finalità il coinvolgimento dei leader internazionali, del mondo accademico, della società civile e delle imprese per accelerare l'implementazione dell'Educazione allo Sviluppo Sostenibile in tutto il mondo e sottolineare l'importanza fondamentale dell'istruzione nel raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) in linea con il nuovo Global Compact on Education (2020), il Patto lanciato da Papa Francesco per generare un cambiamento su scala planetaria, affinché l'educazione sia creatrice di fraternità, pace e giustizia. Un'esigenza ancora più urgente in questo tempo segnato dalla pandemia.

Cosa possono fare le università?

In sintesi:

- Fornire agli studenti e alle studentesse le conoscenze, le competenze e la motivazione per comprendere e affrontare le sfide degli SDGs
- Potenziare e mobilitare i giovani
- Fornire una formazione accademica o professionale solida a favore di soluzioni utili per implementare gli SDGs
- Aumentare le opportunità di acquisizione di competenze per studenti/esse e professionisti dei Paesi in via di sviluppo per affrontare le sfide degli SDGs

Fornire agli studenti e alle studentesse le conoscenze, le competenze e la motivazione necessarie a comprendere e affrontare le sfide degli SDGs

Per contribuire in modo efficace alla realizzazione degli SDGs, gli studenti e le studentesse necessitano di [13, 14]:

- Capacità trasversali e "competenze chiave" per affrontare tutti gli SDGs: pensiero sistemico, pensiero critico, autoconsapevolezza, soluzione integrata dei problemi, oltre a competenze in materia di prevenzione, normativa, capacità

strategiche e di collaborazione; creatività, imprenditorialità, curiosità e capacità di apprendimento, *design thinking*, responsabilità sociale, capacità di lavorare in gruppo e in contesti interdisciplinari.

- Una conoscenza di base delle aree tematiche relative a ciascun SDG.
- Conoscenza e comprensione del quadro stesso degli SDGs e dei suoi scopi e utilizzi.

L'Educazione agli SDGs (*Education for the SDGs*) è strettamente legata all'insegnamento più generico e consolidato per lo sviluppo sostenibile (*Education for Sustainable Development, ESD*), e può partire dai suoi approcci e metodologie. Inoltre, la ESD è sempre più focalizzata sugli SDGs e sta sviluppando risorse e strumenti specifici proprio per loro, come ad esempio obiettivi di apprendimento [15] e test di alfabetizzazione i.

Per contribuire all'Educazione sugli SDGs, le università possono:

- Integrare gli SDGs e i principi dell'ESD in tutti i corsi universitari triennali e magistrali e nei percorsi di ricerca post-laurea
- Organizzare corsi di formazione sugli SDGs e di ESD per tutti coloro che sviluppano i curricula, i coordinatori dei corsi e i relatori
- Offrire corsi professionalizzanti e di formazione avanzata per esterni sugli SDGs, fornendo conoscenze e competenze necessarie per affrontarli
- Promuovere politiche statali e nazionali di istruzione che sostengano l'educazione sugli SDGs
- Coinvolgere gli studenti/esse nella co-creazione di ambienti e opportunità di apprendimento degli SDGs
- Strutturare corsi relativi a progetti reali di collaborazione per il cambiamento, in cui gli studenti/esse abbiano l'opportunità di agire e riflettere in modo iterativo e di sviluppare capacità di adattamento mentre lavorano per il raggiungimento di uno scopo.

Potenziare e mobilitare i giovani

Il ruolo dei giovani sia nell'assicurare che gli SDGs siano raggiunti sia nel fornire il proprio contributo al loro raggiungimento è cruciale in questo contesto. I giovani sono creativi, energici, idealisti e ottimisti riguardo al futuro e vogliono dare contributi globali, stimolanti e significativi. Hanno pertanto il giusto potenziale per essere importanti promotori dello sviluppo sostenibile, non solo in futuro, ma già ora! le università possono sfruttare l'unicità di avere accesso ad un'alta concentrazione di giovani per dare un contributo diretto a tutti gli SDGs:

- Offrire ai giovani l'opportunità di essere ascoltati e di prendere parte alle decisioni della governance universitaria relative agli SDGs

I Ad esempio, , SDSN Youth 2017, Youth Solutions Report, (www.youthsolutions.report).

- Utilizzare il quadro degli SDGs e la ricerca di soluzioni alle sfide poste dagli stessi come base per sviluppare attività co-curricolari con e per gli studenti/esse, quali corsi, programmi di apprendimento e di insegnamento, programmi di leadership, approcci peer-to-peer, hackathon, challenge, opportunità di innovazione e imprenditorialità e viaggi di studio, come anche attività volte a reclutare studenti delle scuole superiori
- Incoraggiare e sostenere tutte le associazioni e club studenteschi a impegnarsi negli SDGs e a collaborare insieme ad eventi e attività legati agli SDGs
- Promuovere attività di volontariato tra gli studenti/esse che riguardino gli SDGs
- Aiutare gli studenti/esse a creare reti o associazioni che possano promuovere eventi, campagne e progetti di sensibilizzazione sugli SDGs per mobilitare il campus
- Incoraggiare gli studenti/esse a impegnarsi in programmi di leadership nazionali e globali per i giovani sugli SDGs, quali SDSN Youth.

Offrire corsi accademici e professionalizzanti specifici sulla promozione di soluzioni per gli SDGs

Le università possono contribuire al raggiungimento di tutti gli SDGs assicurandosi che stiano preparando i propri laureati/te a svolgere professioni necessarie per implementare gli SDGs. Le università devono essere dinamiche, pronte al cambiamento e focalizzate sul futuro, per continuare ad essere un punto di riferimento non solo per le professioni già esistenti, ma anche per quelle di un domani. A tale scopo le università possono:

- Creare legami sinergici col mondo delle imprese e delle industrie per monitorare le tendenze dei datori di lavoro e le competenze richieste, per esempio attraverso comunità di pratica aziendale (*business communities of practice*)
- Aumentare le opportunità di formazione continua, quali la formazione di dirigenti, la formazione a distanza e i corsi professionali.

Migliorare le opportunità di sviluppo delle competenze di studenti/esse e professionisti/e dei Paesi in via di sviluppo, per affrontare le sfide relative agli SDGs

Rafforzare le capacità attraverso la formazione è un importante “mezzo di attuazione” per aiutare i Paesi in via di sviluppo ad affrontare le proprie sfide di sostenibilità.

Le università hanno numerose relazioni con i Paesi in via di sviluppo attraverso studenti/esse e *alumni* internazionali, campus internazionali, programmi di scambio accademico, viaggi di studio e partnership con università di questi Paesi. Le università possono sfruttare questi collegamenti per promuovere lo sviluppo di capacità a favore degli SDGs in diversi modi, come ad esempio:

- Coinvolgere gli studenti/esse internazionali sugli SDGs, ad esempio garantendo che l'ESD sia parte di tutti i corsi

- Sviluppare corsi online gratuiti di qualità sullo sviluppo sostenibile e su come affrontare le sfide degli SDGs
- Sviluppare relazioni di scambio con università presenti nei Paesi in via di sviluppo e garantire programmi di formazione in loco sugli SDGs
- Fornire borse di studio sugli SDGs per studenti/esse provenienti dai Paesi in via di sviluppo
- Promuovere fondi di assistenza allo sviluppo destinati a borse di studio e al miglioramento dell'istruzione nei Paesi di provenienza per sostenere il raggiungimento degli SDGs.

Risorse utili

Pubblicazioni

- UNESCO 2017, Education for Sustainable Development Goals: Learning objectives, UNESCO, Paris, unesdoc.unesco.org/images/0024/002474/247444e.pdf.
- Morin, E 1999, Seven complex lessons in education for the future, UNESCO, Paris, unesdoc.unesco.org/images/0011/001177/117740eo.pdf.
- SDSN General Assembly 2017 The role of Higher Education to foster sustainable development: Practices, tools and solutions, Position paper, www.sdsn-mediterranean.unisi.it/wp-content/uploads/sites/30/2017/08/Testo-positional-CON-FIG-1.pdf.

Corsi online gratuiti

- SDG Academy: risorse educative e corsi online gratuiti fornite dai maggiori esperti internazionali sullo sviluppo sostenibile. courses.sdgacademy.org.

Reti e siti internet

- Education for Sustainable Development (UNESCO): informazioni utili su notizie, eventi e pubblicazioni sullo sviluppo sostenibile nell'ambito dell'educazione. en.unesco.org/themes/education-sustainable-development.
- Global Action Programme on Education for Sustainable Development (UNESCO): una risorsa utile su come sviluppare e diffondere azioni concrete di educazione sugli SDGs. en.unesco.org/gap.
- Principles for Responsible Management Education (PRME): iniziativa di una business school nell'ambito del United Nations Global Compact per promuovere la responsabilità sociale e gli SDGs, integrando i valori universali nei curricula e nella ricerca www.unprme.org.
- SDSN Youth: Il gruppo giovanile del Sustainable Development Solutions Network (SDSN) è impegnato a mobilitare i giovani a livello globale a proporre soluzioni per lo sviluppo sostenibile. sdsnyouth.org.
- The Sulitest Initiative: The Sustainability Literacy Test fornisce uno strumento online per gli istituti di istruzione superiore e simili che permette di misurare e migliorare le conoscenze e competenze sulla sostenibilità tra laureati e dipendenti. sulitest.org.

2.2 Ricerca

Per raggiungere gli SDGs, la comunità globale avrà bisogno di superare molte difficili e complesse sfide, sociali, economiche e ambientali, alcune delle quali richiederanno trasformazioni nel funzionamento della società e dell'economia e di come queste interagiscono con il nostro pianeta. Le università, attraverso le proprie competenze e attività di ricerca giocano un ruolo chiave nel fornire la conoscenza necessaria, le evidenze di base, le soluzioni e innovazioni a supporto di questo compito [16, 17, 18, 19, 20].

In che modo la ricerca è importante per gli SDGs?

Affrontare i traguardi degli SDGs relativi alla ricerca

Molti dei target dei 17 SDGs rinviano esplicitamente alla necessità di condurre attività di ricerca per implementare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, sebbene è importante ricordare che ognuno dei Global Goal sottintende l'importanza di svolgere ricerca su temi inerenti all'Agenda 2030.

I target (traguardi) attinenti alla ricerca svolta all'interno dell'università sono sintetizzati nella Tabella 2:

Tabella 2: Traguardi degli SDGs in cui è esplicito il legame diretto con la ricerca

Obiettivi	Traguardi
 <p>4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ</p>	<p>9.5 Migliorare la ricerca scientifica, potenziare le capacità tecnologiche dei settori industriali in tutti i Paesi, in particolare nei Paesi in via di sviluppo, anche incoraggiando, entro il 2030, l'innovazione e aumentando in modo sostanziale il numero dei lavoratori dei settori ricerca e sviluppo ogni milione di persone e la spesa pubblica e privata per ricerca e sviluppo</p> <p>9.b Sostenere lo sviluppo della tecnologia domestica, la ricerca e l'innovazione nei Paesi in via di sviluppo, anche assicurando un ambiente politico favorevole, tra le altre cose, alla diversificazione industriale e a conferire valore aggiunto alle materie prime</p>
 <p>2 SCONFIGGERE LA FAME</p>  <p>3 SALUTE E BENESSERE</p>  <p>7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE</p>  <p>12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI</p>  <p>14 LA VITA SOTT'ACQUA</p>	<p>SDGs 2.a, 3.b, 7.a, 12.a, si concentrano, rispettivamente, sulla rilevanza della ricerca scientifica e sull'importanza di ricevere input sull'agricoltura sostenibile, lo sviluppo di vaccini e il consumo e la produzione sostenibili. Gli SDGs 14.3, 14.4, 14.5, 14.a menzionano la necessità di input scientifici per affrontare la gestione degli oceani e della pesca</p>

17 PARTNERSHIP
PER GLI OBIETTIVI

17.6 Migliorare la cooperazione Nord-Sud, Sud-Sud e quella triangolare in ambito regionale ed internazionale e l'accesso alla scienza, alla tecnologia e all'innovazione e migliorare la condivisione delle conoscenze sulle condizioni reciprocamente concordate, anche attraverso un maggiore coordinamento tra i meccanismi esistenti, in particolare a livello delle Nazioni Unite, e attraverso un meccanismo di facilitazione globale per la tecnologia

17.8 Rendere la Banca della Tecnologia e i meccanismi di sviluppo delle capacità scientifiche, tecnologiche e di innovazione completamente operativi per i Paesi meno sviluppati entro il 2017, nonché migliorare l'uso delle tecnologie abilitanti, in particolare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione

Supportare l'implementazione di tutti gli SDGs

Più in generale, la ricerca, la creazione di conoscenza e l'innovazione nelle scienze fisiche, nelle scienze sociali, nelle scienze biomediche, nell'ingegneria e nelle discipline umanistiche sono fondamentali per il successo dell'attuazione di tutti gli SDGs [21]. La ricerca è la base per:

- **Comprendere le sfide:** è necessario comprendere le cause e le dinamiche delle sfide dello sviluppo sostenibile rappresentate dagli SDGs al fine di individuare le migliori politiche e soluzioni per affrontarle. La ricerca è fondamentale per colmare le nostre numerose lacune nella comprensione del mondo fisico, dei sistemi umani e delle interazioni tra essi, che contribuiscono a creare tali sfide.
- **Territorializzare l'Agenda degli SDGs:** la ricerca ha anche un ruolo chiave nel tradurre l'Agenda globale degli SDGs nei contesti nazionali e locali, aiutando così a identificare le sfide locali più urgenti, le priorità d'azione e gli indicatori più appropriati per misurare i progressi a livello locale.
- **Sviluppare soluzioni:** la ricerca è necessaria per guidare lo sviluppo dell'innovazione sociale e tecnologica e promuovere soluzioni alle sfide degli SDGs. Ciò significa sviluppare, testare, fare progetti pilota e apportare miglioramenti, oltre che comprendere contesti e ostacoli del processo di implementazione.
- **Identificare e valutare soluzioni e strade alternative:** l'implementazione degli SDGs è "guidata" [22], nel senso che sappiamo dove vogliamo arrivare. Tuttavia, trovare il percorso migliore per arrivarci può essere difficile a causa dei contesti radicalmente diversi di ciascun paese e comunità; le interdipendenze che possono portare a trade-off o sinergie tra gli obiettivi [23, 24]; e la probabilità che ogni strada preveda vincitori e vinti. La ricerca, utilizzando approcci di modellizzazione e "backcasting", svolgerà un ruolo strategico nell'aiutare i decisori politici e i cittadini a costruire, valutare e identificare le strade più adatte, efficienti e coerenti per raggiungere gli SDGs.

¹ Ad esempio, the Deep Decarbonisation Pathways Project (deepdecarbonization.org).

- **Supportare la messa in atto del quadro degli SDGs:** la comunità della ricerca ha avuto un ruolo importante nel mettere assieme l'Agenda globale degli SDGs, ma ci sono ancora molte lacune e incognite su come meglio implementarla. Di per sé la ricerca ha un ruolo fondamentale nel determinare, ad esempio, come monitorare e valutare i progressi, come affrontare sistematicamente le interconnessioni tra gli obiettivi e come integrare l'Agenda degli SDGs nel quadro politico nazionale e regionale. Il mondo della ricerca avrà anche un ruolo importante nel sintetizzare e valutare i progressi globali sugli SDGsⁱⁱ. Infine, il mondo della ricerca ha anche competenze e strutture importanti per la raccolta, gestione e analisi dei dati, che potrebbero fornire il supporto tanto necessario all'immane compito di monitorare i progressi sugli SDGs.

Implementare gli SDGs rilevanti per il mondo della ricerca

Alcuni degli SDGs hanno una forte rilevanza per l'ambiente nel quale si svolge la ricerca, in particolare:

- SDG 5 ("Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'*empowerment* a tutte le donne e le ragazze") e SDG 10 (ad esempio: "10.3: Garantire a tutti/e pari opportunità e ridurre le disuguaglianze di risultato ..."): La mancanza di diversità nella ricerca scientifica - in particolare nelle aree STEM della scienze, tecnologia, ingegneria, matematica e medicinaⁱⁱⁱ - è ben noto e può sminuire la qualità e i risultati della ricerca scientifica [25]. (Vedi paragrafo 2.3)
- SDG 4.7 ("... assicurare che tutti gli studenti e le studentesse acquisiscano le conoscenze e le competenze necessarie per promuovere lo sviluppo sostenibile"): ciò è importante per garantire che la prossima generazione di ricercatori sia formata per intraprendere attività di ricerca legate allo sviluppo sostenibile. (Vedi paragrafo 2.1)

Cosa possono fare le università?

In sintesi...

- Incoraggiare e promuovere gli SDGs come tema di ricerca all'interno dell'università
- Supportare l'ampio spettro di approcci di ricerca necessari ad affrontare gli SDGs, inclusa la ricerca interdisciplinare e transdisciplinare, anche attraverso l'avvicinamento delle ragazze alla ricerca nelle aree STEM
- Promuovere e produrre innovazione per le soluzioni allo sviluppo sostenibile
- Promuovere attivamente l'implementazione degli SDGs a livello nazionale e locale

ii Ad esempio, attraverso lo UN's Global Sustainable Development Report, che mira a "fornire un solido strumento basato sull'evidenza per sostenere i decisori politici" nell'implementazione degli SDGs (sustainabledevelopment.un.org/globalsdreport/2019).

iii Ad esempio, Science, Workplace Diversity, www.sciencemag.org/careers-career-article-genre/workplace-diversity.

- Promuovere il supporto e il coordinamento nazionale della ricerca sugli SDGs
- Promuovere la *capacity building* per i Paesi in via di sviluppo per avviare e utilizzare la ricerca sugli SDGs

Incoraggiare e promuovere gli SDGs come tema di ricerca all'interno dell'università

Gli SDGs rappresentano una delle maggiori sfide che il mondo sta affrontando oggi. Per realizzarli, lo sviluppo sostenibile ha bisogno di divenire il fondamento della ricerca futura, a tutti i livelli [26]. Sarà necessario sostenere ed integrare la ricerca sugli SDGs nelle politiche e nella cultura universitaria [27]. Per farlo, le università possono:

- Aumentare la consapevolezza e la conoscenza degli SDGs tra i ricercatori/trici, compresi i giovani ricercatori che cercano di costruire la loro specializzazione e di inserirsi in nuovi spazi di ricerca
- Aiutare i ricercatori/trici a comprendere in che modo la loro ricerca è in relazione e si collega con i vari obiettivi
- Mappare come la ricerca universitaria e i punti di forza nella ricerca si allineano con gli SDGs, e identificare i ricercatori chiave
- Dare priorità alla ricerca relativa agli SDGs e reclutare personale accademico adeguato
- Sviluppare criteri per la carriera accademica che valorizzino i contributi agli SDGs
- Presentare la ricerca relativa agli SDGs ed evidenziare gli SDGs nei progetti di punta
- Riferire regolarmente su come la ricerca universitaria stia contribuendo agli SDGs
- Incoraggiare e sostenere i ricercatori ad impegnarsi negli sforzi globali della comunità scientifica nella promozione degli SDGs (come, ad es., valutazioni internazionali e sintesi dello stato attuale delle conoscenze)

La struttura stessa degli SDGs si sposa bene anche con la forte spinta globale per le università di riferire sull'impatto della ricerca.

Supportare l'intera gamma degli approcci di ricerca necessari per affrontare gli SDGs, inclusa la ricerca interdisciplinare e transdisciplinare

È necessaria un'ampia gamma di approcci di ricerca per affrontare la vastità e la natura delle sfide poste dagli SDGs [28, 29, 30, 31]. Questi metodi includono gli approcci disciplinari più tradizionali (attraverso le scienze naturali, le scienze sociali e gli studi di ingegneria e tecnologia), in particolare la ricerca empirica fondamentale per colmare le lacune nelle nostre conoscenze e rispondere a 'cosa è attualmente', e la ricerca applicata o pratica su 'ciò che è fattibile' per risolvere le particolari sfide degli SDGs.

Tuttavia, nuovi approcci sono cruciali per affrontare la complessità e il contesto reale degli SDGs. Tali approcci aiutano ad esplorare 'ciò che è possibile' e sono guidati dai valori [32] per raggiungere gli SDGs in modo equo. Questi includono:

- *Scienza della sostenibilità* - o più ampiamente, ricerca per lo sviluppo sostenibile - una nuova branca della ricerca che cerca di capire come le interazioni e le proprietà emergenti tra i sistemi naturali, sociali ed economici modellano le sfide dello sviluppo sostenibile e come creare trasformazioni che vanno verso risultati più sostenibili [33].
- *Approcci interdisciplinari e transdisciplinari* che mettono insieme discipline, settori e tipi diversi di conoscenza (tradizionale, del professionista, dell'esperto, del cittadino e così via) per aiutare a chiarire tutti gli aspetti delle complesse sfide sociali, ambientali ed economiche.
- *Approcci di co-progettazione e co-produzione*, che collaborano strettamente fin dall'inizio con i responsabili politici e gli utilizzatori delle conoscenze per definire i problemi, pianificare la metodologia e condurre la ricerca.
- *Approcci inclusivi* che riconoscono e coinvolgono gruppi importanti (come donne [34], indigeni e diverse culture, visioni del mondo) e ideologie e forme di conoscenza (come le conoscenze tradizionali) che sono spesso sottorappresentate nella ricerca.
- *Consulenza alle politiche* basata sulle conoscenze e la ricerca esistenti per aiutare i decisori politici a comprendere le implicazioni delle diverse politiche e a progettarne di nuove.

Questi nuovi approcci alla ricerca possono essere più impegnativi da adottare rispetto agli approcci tradizionali, specialmente all'interno delle strutture universitarie tradizionali. Costruire fiducia e relazioni tra persone di diverse discipline e attori di differenti settori richiede tempo; e i finanziamenti e le riviste scientifiche sono talvolta condizionati dalla ricerca disciplinare. La ricerca sui problemi più diffusi e di supporto alla politica è impegnativa in quanto la metodologia e la tempistica spesso cambiano in maniera significativa man mano che i sistemi complessi diventano più chiari. Inoltre, le prestazioni accademiche e il sistema dei premi, generalmente basati su pubblicazioni e finanziamenti, spesso non incentivano la collaborazione.

Tuttavia, per aiutare ad affrontare gli SDGs, è fondamentale che le università incoraggino e sostengano questi approcci di ricerca, in particolare l'approccio interdisciplinare e transdisciplinare, ad esempio con la redistribuzione del carico di lavoro e il riconoscimento accademico dei contributi dati. Le università possono utilizzare gli SDGs per affrontare questo compito. In particolare, possono:

- Mappare la ricerca universitaria sugli SDGs e identificare le opportunità per promuovere l'interdisciplinarietà (cfr. paragrafo 4.1)

- Identificare la ricerca interdisciplinare esistente in ambito SDGs e le capacità all'interno dell'università
- Sviluppare la capacità di tutti i ricercatori/trici (compresi i/le giovani ricercatori/trici e gli/le studenti/esse di master/dottorato) di sviluppare ricerca di tipo interdisciplinare e altri nuovi approcci
- Istituire fondi e borse di studio a favore della ricerca interdisciplinare e transdisciplinare sugli SDGs
- Organizzare strutture e forum per incoraggiare l'interazione, la produzione di idee e l'integrazione tra le discipline
- Mettere in atto azioni di avvicinamento delle ragazze alle aree STEM
- Mettere in evidenza il valore e l'importanza della ricerca collaborativa e integrata, dei sistemi di sviluppo e degli approcci orientati alle soluzioni nell'ambito dei sistemi di incentivazione della ricerca e delle opportunità promozionali

Supportare e fare da incubatore di innovazione per soluzioni di sviluppo sostenibile

Le università sono centri di innovazione, invenzione e scoperta e hanno avuto un ruolo nello sviluppo di molte delle principali tecnologie del ventesimo secolo. Come tali possono contribuire a guidare lo sviluppo di soluzioni e innovazioni sociali e tecnologiche attraverso le sfide degli SDGs. In questo senso le università possono ampliare il proprio ruolo di centri di innovazione per supportare e ospitare imprese che forniscono tecnologie e servizi per lo sviluppo sostenibile (come ad esempio le start-up dell'alta tecnologia che si collocano vicino ai programmi di ricerca universitari). Per fare ciò possono:

- Collaborare con le aziende per sviluppare nuove tecnologie e soluzioni per affrontare gli SDGs
- Fare da incubatore di start-up di aziende high-tech associate a programmi di ricerca universitari ispirati agli SDGs e valutate in base al loro contributo agli stessi SDGs
- Fondare centri di innovazione incentrati sulle sfide legate agli SDGs, sul partenariato con le imprese e sulla ricerca universitaria
- Sviluppare soluzioni per gli SDGs "*proof-of-concept*" per l'adozione da parte delle imprese
- Sviluppare programmi di scambio sugli SDGs tra università e imprese
- Organizzare sfide di innovazione per affrontare gli SDGs tra i ricercatori di tutta l'università ed attori esterni
- Incoraggiare i processi di valutazione degli impatti delle soluzioni proposte su tutti gli altri SDGs e cercare di massimizzare i co-benefici e minimizzare gli impatti negativi (vedi paragrafo 4.5)

Supportare in maniera attiva l'implementazione nazionale e locale degli SDGs

- Utilizzare gli SDGs per sviluppare rapporti di collaborazione con l'industria, il governo, le comunità, il settore privato e le organizzazioni non governative attorno a specifiche sfide degli SDGs

- Svolgere un ruolo guida nello sviluppo delle politiche per lo sviluppo sostenibile, incluso l'avvio di progetti per identificare problemi e sfide, sviluppare politiche e strategie, prevedere i probabili scenari con e senza interventi, monitorare e riferire sugli interventi e facilitare la gestione adattativa
- Fornire consulenze specialistiche sull'implementazione degli SDGs ad altri settori, come le imprese, i governi centrali e le amministrazioni locali
- Fornire consulenza su traguardi e indicatori degli SDGs a livello locale e sui meccanismi di monitoraggio e di reportistica
- Utilizzare gli SDGs come base per l'apprendimento basato sulle realtà locali e dove l'università sta cercando di coinvolgere la comunità nei programmi di apprendimento o di ricerca

Promuovere il sostegno e il coordinamento nazionale alla ricerca sugli SDGs

I cambiamenti nell'ambiente di ricerca esterno all'università faciliterebbero notevolmente la ricerca universitaria per gli SDGs, compresi cambiamenti nel coordinamento e nel finanziamento dei Governi a favore dell'attuazione nazionale da parte di tutti i settori, oltre alla disponibilità di finanziamenti nazionali specifici per la ricerca interdisciplinare e sugli SDGs, come nel caso del *Global Challenges Research Fund* nel Regno Unito^{iv}.

- Promuovere politiche e finanziamenti nazionali per la ricerca relativa agli SDGs e per la ricerca interdisciplinare in generale
- Aiutare a creare programmi di ricerca e priorità nazionali relativi alla realizzazione degli SDGs

Sostenere la *capacity building* nei Paesi in via di sviluppo per avviare e consolidare la ricerca sugli SDGs

Sviluppare competenze per la ricerca scientifica è necessario e cruciale in tutte le aree degli SDGs. Molte università svolgono già un ruolo significativo nella creazione di competenze per la ricerca e possono consolidare ed ampliare le attività esistenti. In particolare, queste possono:

- Formare partenariati e programmi di scambio con le università dei Paesi in via di sviluppo nelle aree tematiche di rilievo per gli SDGs
- Incoraggiare progetti di ricerca congiunti sugli SDGs e sviluppare le capacità necessarie a condurre ricerche interculturali
- Facilitare lo scambio di conoscenze con e tra comunità o Paesi su come affrontare le comuni sfide degli SDGs
- Condividere le competenze nella raccolta e interpretazione dei dati, facilitando l'accesso a strutture e software all'avanguardia nella gestione di grandi serie di dati per aiutare i Paesi a gestire le enormi sfide legate al monitoraggio dei progressi negli SDGs

^{iv} www.rcuk.ac.uk/funding/gcrf

Risorse utili

Pubblicazioni

- Schmalzbauer, B & Visbeck, M (eds) 2016, The contribution of science in implementing the
- Sustainable Development Goals, German Committee Future Earth, Stuttgart/Kiel. futureearth.org/sites/default/files/2016_report_contribution_science_sdgs.pdf
- Dena, F, Palmer, J, Riedy, C & Mitchell, C 2017, Transdisciplinary research and practice for sustainability outcomes, Routledge, London. www.routledge.com/Transdisciplinary-Research-and-Practice-for-Sustainability-Outcomes/Fam-Palmer-Riedy-Mitchell/p/book/9781138119703
- Brown, RR, Deletic, A & Wong THF 2015, 'Interdisciplinarity: How to catalyse collaboration', Nature, vol. 525 (16 September), pp. 315–317. www.nature.com/news/interdisciplinarity-how-to-catalyse-collaboration-1.18343
- ICSU & ISSC 2015, Review of the Sustainable Development Goals: The science perspective, International Council for Science (ICSU), Paris. www.icsu.org/publications/reports-and-reviews/review-of-targets-for-the-sustainable-development-goals-the-science-perspective-2015
- Elsevier 2015, Sustainability science in a global landscape, www.elsevier.com/research-intelligence/resource-library/sustainability-2015

Reti e siti internet

- Sustainable Development Solutions Network (SDSN): La SDSN è stata fondata dal Segretario Generale delle Nazioni Unite Ban Ki-moon nel 2012 per mobilitare le competenze scientifiche e tecniche dell'accademia, della società civile e del settore privato a supporto di soluzioni per i problemi pratici per lo sviluppo sostenibile a scala locale, nazionale e globale. unsdsn.org
- Future Earth: Una delle principali piattaforme di ricerca internazionali sul cambiamento ambientale e sulla sostenibilità globale www.futureearth.org
- td-net: Una piattaforma per ricercatori e finanziatori nel campo della ricerca inter e transdisciplinare e dell'insegnamento. Fornisce competenze, metodologie e strumenti per co-produrre conoscenza. www.transdisciplinarity.ch/en/td-net/Ueber-td-net.html
- Integration and Implementation Sciences (I2S): un hub per migliorare l'impatto della ricerca sui problemi del mondo reale. i2s.anu.edu.au

2.3 Governance organizzativa, promozione culturale e attività dell'università

Le università, essendo il più delle volte grandi istituzioni, sono in grado di produrre un impatto significativo sul benessere sociale, culturale e ambientale sia all'interno dei propri campus, sia all'interno delle diverse comunità territoriali di riferimento. Poiché tali impatti influenzano direttamente tutte le aree degli SDGs, agendo in modo responsabile, le università possono offrire un contributo significativo al loro raggiungimento.

Perché la governance organizzativa, la promozione culturale e le attività sono importanti per gli SDGs?

Ogni organizzazione produce un qualche tipo di impatto sul modo in cui gli SDGs si manifestano all'interno della propria sfera operativa di influenza. A seconda della natura e delle dimensioni dell'istituzione, gli impatti su alcuni - e talvolta su tutti - gli SDGs possono essere davvero significativi. Identificando tali impatti ed agendo responsabilmente per implementarli, tutte le istituzioni possono contribuire al raggiungimento degli SDGs.

Le università rappresentano spesso importanti datori di lavoro, consumatori, investitori e proprietari di immobili. Sovrintendono grandi comunità di personale, studenti e fornitori. I loro campus possono funzionare come piccole città e averne le dimensioni. Possono creare flussi significativi di persone e beni che richiedono investimenti in infrastrutture nelle aree circostanti. Possono anche avere un'influenza molto al di là delle rispettive aree geografiche attraverso le catene di fornitura e una portata sempre più internazionale.

Cosa possono fare le università?

In sintesi...

- Uniformare le strutture di governance universitaria e le loro politiche operative con le finalità degli SDGs

Uniformare le strutture di governance universitaria e le loro politiche operative con le finalità degli SDGs

Affrontando i propri impatti in ciascuna area degli SDGs attraverso le proprie politiche e operazioni interne, le università possono dare un contributo significativo al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile nei propri settori d'intervento. Esempi di azioni che le università possono intraprendere sono elencate nella Tabella 3.

Vi è una significativa sovrapposizione tra l'Agenda degli SDGs, in quanto si applica alle operazioni interne delle università, la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) e le attività di Campus Sostenibili, in cui molte università sono già largamente coinvolte. Gli SDGs sono un'opportunità per collegare, mostrare e sviluppare queste attività.

Queste azioni sono ampiamente gestite attraverso strutture di governance, decisioni e politiche operative, quali quelle relative all'occupazione, alla finanza, ai servizi dei campus, ai servizi di supporto, alle strutture, agli acquisti, alle risorse umane e alla gestione amministrativa degli studenti. Garantire che questi si allineino agli SDGs porterà ad azioni continuative e di responsabilità in tutte le aree. Le azioni che le università possono intraprendere per ottenere l'avvio di questo processo sono:

- Dotarsi di un office dedicato a tali temi all'interno della propria organizzazione amministrativa
- Mappare come le strategie, le politiche, i piani e gli indicatori di reporting di alto livello delle università siano allineate con gli SDGs e identificare quali unità organizzative siano rilevanti per quali SDGs
- Identificare e risolvere le lacune più gravi nella risposta universitaria a tutti gli SDGs
- Incorporare gli SDGs nel rapporto della struttura organizzativa dell'università (vedere anche paragrafo 4.6)
- Raggiungere la carbon neutrality dei propri campus e supportare gli enti locali e territoriali nel loro percorso di transizione ecologica e inclusione sociale

Le università possono attingere alle vaste risorse e reti che esistono attorno alla CSR e ai Campus Sostenibili per supportare ulteriormente l'implementazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. (vedi 'Risorse utili' alla fine di questo capitolo).

Tabella 3: Esempi di azioni che le università possono intraprendere per contribuire agli SDGs attraverso operazioni interne

Obiettivo	Esempi di azioni
 <p>1 SCONFIGGERE LA POVERTÀ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assicurare un commercio equo e catene di fornitura etiche • Politiche di investimento che promuovono i principi Ambientali, Sociali e di Governance (ESG) • Offrire supporto agli studenti che vivono in condizioni di povertà, quali borse di studio e pacchetti assistenziali
 <p>2 SCONFIGGERE LA FAME</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Offrire prodotti alimentari sostenibili, nutrienti e convenienti nel campus • Facilitare la produzione di cibo nel campus • Offrire mercati di alimenti freschi nel campus • Introdurre misure per ridurre gli sprechi alimentari nel campus
 <p>3 SALUTE E BENESSERE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fornire accesso a servizi sanitari e di benessere a prezzi accessibili nel campus • Offrire programmi di benessere al personale e agli studenti per ridurre l'incidenza di malattie non trasmissibili e promuovere la salute mentale • Attuare politiche contro il fumo nei campus • Garantire pratiche appropriate per il trattamento di sostanze pericolose

 <p>4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenere l'accesso e la piena partecipazione universitaria a persone vulnerabili e svantaggiate, incluse le persone con disabilità, le popolazioni indigene e le persone in difficoltà finanziaria • Offrire programmi per migliorare l'alfabetizzazione e l'istruzione nelle comunità e nelle scuole intorno all'università ed oltre • Fornire strutture che promuovono e incoraggiano l'inclusione nell'istruzione
 <p>5 PARITÀ DI GENERE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettere in atto strategie di equità di genere sul posto di lavoro, incluse quelle per migliorare la rappresentanza delle donne nelle posizioni di leadership universitarie e nei ruoli accademici di alto livello • Lavorare per colmare il divario retributivo tra uomini e donne • Fornire servizi di assistenza all'infanzia nel campus e promuovere la flessibilità nel posto di lavoro • Partecipare a campagne nazionali per prevenire la violenza contro le donne e impegnarsi a riferire sul numero di aggressioni sessuali che hanno avuto luogo nell'istituzione
 <p>6 ACQUA PULITA E SERVIZI IGIENICO-SANITARI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fornire acqua potabile gratuita a studenti, personale e visitatori • Installare sistemi di raccolta, stoccaggio e riutilizzo dell'acqua
 <p>7 ENERGIA PULITA E ACCESSIBILE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Istituire politiche di emissioni zero e investire nella produzione di energia rinnovabile all'interno del campus
 <p>8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assicurare che le politiche in materia di occupazione, formazione e regolamentazione siano in linea con gli impegni strategici e gli obiettivi di equità e di accessibilità • Fornire adeguate borse di studio e programmi di assistenza finanziaria per gli studenti bisognosi • Sostenere la creatività e l'innovazione attraverso una cultura di assunzione dei rischi accettabili, fornendo lo spazio e pratiche appropriate affinché le idee possano svilupparsi • Monitorare i risultati occupazionali e il carico di lavoro accademico • Attuare politiche e procedure di acquisto responsabili dal punto di vista sociale e ambientale, che influiscano a monte e a valle della catena di fornitura • Analizzare in maniera critica il ruolo della crescita economica • Dove sono richieste obbligazioni, erogare solo obbligazioni verdi

 <p>9 IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Testare e condurre progetti pilota su soluzioni innovative per migliorare le operazioni nel campus • Impegnarsi a costruire infrastrutture sostenibili e resilienti che supportino il benessere e minimizzino l'impatto ambientale • Garantire la ristrutturazione degli edifici esistenti per aumentare l'efficienza delle risorse e adottare tecnologie pulite e rispettose dell'ambiente • Impegnarsi in processi e servizi tecnologici di informazione e comunicazione sostenibili e affidabili
 <p>10 RIDURRE LE DISUGUAGLIANZE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestire il divario salariale tra i livelli minimi e massimi • Istituire un'agenda azionaria e un piano che si impegni a garantire pari opportunità e a ridurre le disuguaglianze in tutti i processi e le attività, in particolare nelle retribuzioni • Impegnarsi a eliminare la discriminazione in tutta l'università garantendo che la diversità della popolazione abbia l'opportunità di essere rappresentata e di avere voce nel processo decisionale • Fornire un ambiente di lavoro e di apprendimento solidale, inclusivo e sicuro per persone provenienti da ambienti economicamente e socialmente svantaggiati, provenienti da aree rurali e regionali, persone con disabilità, donne sul posto di lavoro, persone di diverso sesso e sessualità e di diversa cultura e fede
 <p>11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentare e offrire soluzioni sostenibili alle sfide globali sviluppate dall'università per la comunità e l'industria • Fornire alloggi sicuri ed economici all'interno del campus e/o nelle case degli studenti • Impegnarsi per lo sviluppo e gli investimenti nella comunità locale in cui si inserisce l'università e nelle aree di maggiore influenza (ove possibile) • Consentire confini del campus fluidi per incoraggiare l'uso dello spazio verde quale servizio pubblico da parte della comunità locale • Impegnarsi a garantire che il campus rimanga sempre sicuro, verde e offra accessibilità a tutti i livelli di mobilità • Aumentare l'uso del trasporto e della mobilità sostenibile • Ridurre tutti i rifiuti (compresi quelli pericolosi) e aumentare il riciclo • Garantire pratiche sicure per la gestione e lo smaltimento dei rifiuti pericolosi • Aumentare l'uso del trasporto e della mobilità sostenibile • Ridurre tutti i rifiuti (compresi quelli pericolosi) e aumentare il riciclo • Garantire pratiche sicure per la gestione e lo smaltimento dei rifiuti pericolosi • Attuare le migliori pratiche per i processi e le politiche di controllo dell'inquinamento (compreso quello dell'aria) e di gestione dei rifiuti • Collaborare con le autorità locali e nazionali per promuovere un maggiore accesso e fornitura di sistemi di trasporto sostenibili, compresi i trasporti pubblici e le piste ciclabili

 <p>12 CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integrare la sostenibilità e le considerazioni etiche nelle politiche, procedure e azioni di acquisto
 <p>13 LOTTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettere in atto strategie di mitigazione e adattamento al cambiamento climatico • Includere il rischio del cambiamento climatico nei rapporti sul rischio • Realizzare inventari delle emissioni di CO2 degli Atenei, utili per impostare le strategie e mettere in atto azioni di mitigazione necessarie per ridurre le emissioni e raggiungere la neutralità carbonica
 <p>14 LA VITA SOTT'ACQUA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare piani a lungo termine di efficienza e gestione delle risorse • Sviluppare piani di gestione e tutela per i corsi d'acqua interni e limitrofi al campus
 <p>15 LA VITA SULLA TERRA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare piani di gestione e tutela per la biodiversità e gli ecosistemi all'interno del campus
 <p>16 PACE, GIUSTIZIA E ISTITUZIONI SOLIDE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare politiche, procedure e piani per garantire che il campus sia sicuro per tutto il personale, gli studenti e i visitatori • Garantire che le politiche e le procedure in materia di appalti indichino chiaramente un'intransigenza a lavorare con qualsiasi società riconosciuta o trovata coinvolta nello sfruttamento di persone • Garantire che le politiche di investimento escludano investimenti nell'industria delle armi, nella tratta di esseri umani e/o della schiavitù moderna • Garantire che le politiche e la cultura dell'istituzione indichino chiaramente che l'abuso d'ufficio, la corruzione, la violenza, i crimini e gli atti di terrorismo sono inaccettabili • Organizzare attività interculturali e interreligiose nel campus • Garantire che tutto il personale e gli studenti abbiano accesso alla giustizia e alle informazioni sui loro diritti • Coinvolgere il personale, gli studenti e gli attori chiave nelle decisioni di governance universitaria • Monitorare e riportare le prestazioni di sostenibilità fino al livello del Consiglio • Coinvolgere il personale e gli studenti in tutte le attività sostenibili del campus • Incorporare aspetti ambiziosi dal punto di vista della sostenibilità ambientale nei principali lavori



- Costruire strategie e cultura che supportino apertamente lo sviluppo, il mantenimento e il miglioramento delle partnership sia interne che esterne

Risorse utili

Pubblicazioni

- Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente 2014, *Greening universities toolkit V2.0: Transforming universities into green and sustainable campuses*, web.unep.org/training/content/greening-universities-toolkit-v20-transforming-universities-green-and-sustainable-campus-0. Questo toolkit fornisce strategie, strumenti e risorse per ispirare, incoraggiare e supportare le università a sviluppare e attuare le proprie strategie di trasformazione per realizzare campus verdi, efficienti nell'uso delle risorse e a basse emissioni.
- Wildlife and Environment Society of South Africa 2016, *Stepping up to the SDGs*, USAID, www.wessa.org.za/uploads/documents/WESSA_Stepping_up_to_the_Sustainable_Development_Goals_-_Jun_2016.pdf. Una guida pratica per integrare gli SDGS nella vita quotidiana, comprese le attività pratiche, il piano annuale, la creazione di reti e lo sviluppo di centri sostenibili attraverso pratiche di scelta al cambiamento.

Reti e siti internet

- **The United Nations Global Compact:** la più grande organizzazione al mondo di reporting sulla responsabilità sociale d'impresa, che assiste le aziende nell'allineare le strategie e le operazioni interne con i principi universali su diritti umani, lavoro, ambiente e anti-corruzione e nell'intraprendere azioni che promuovono gli obiettivi sociali. Ne fanno parte anche molte università. www.unglobalcompact.org

2.4 Leadership esterna

Il raggiungimento degli SDGs dipende dall'intervento e dalla collaborazione di tutti gli attori [35]. Sfruttando la loro posizione unica all'interno della società, le università - sia individualmente che collettivamente - possono aiutare a condurre, guidare e supportare la risposta locale, nazionale e internazionale agli SDGs [36].

Perché la leadership universitaria è rilevante per gli SDGs?

La scala del raggiungimento degli SDGs è tale da richiedere la mobilitazione di tutti i settori. Nelle parole ispiratrici del documento delle Nazioni Unite *Trasformare il nostro mondo* [37]: "Il futuro dell'umanità e del nostro pianeta è nelle nostre mani ... Abbiamo tracciato la strada verso lo sviluppo sostenibile; tutti noi dovremo assicurare che il viaggio abbia successo e che il suo raggiungimento sia irreversibile. "Il viaggio" coinvolgerà sia i governi che i parlamenti, il sistema delle Nazioni Unite e altre istituzioni internazionali, autorità locali, popolazioni indigene, società civile, l'industria e il settore privato, la comunità scientifica e accademica e tutti gli individui".

Anche la collaborazione sarà cruciale, come riportato nell'Obiettivo 17, target 17.16 "Migliorare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile, integrato da partenariati multilaterali che mobilitino e condividano le conoscenze, le competenze, le tecnologie e le risorse finanziarie, per sostenere il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile in tutti i Paesi..."

Una mobilitazione e collaborazione di questa portata richiedono una leadership e un supporto notevole per riuscire a coinvolgere tutte le parti interessate, sviluppare la loro capacità di comprendere e mettere in pratica gli SDGs e facilitare il dialogo, la comprensione e conoscenza reciproca e la partnership tra settori diversi. Il pubblico stesso è uno degli attori chiave per l'attuazione degli SDGs nell'individuare le priorità, discutere le opzioni e contribuire all'attuazione di tali obiettivi nelle loro vite. Nella maggior parte dei Paesi il pubblico ha scarsa conoscenza degli SDGs e poche opportunità di partecipare attivamente alla loro attuazione.

Come luoghi dedicati a sviluppare e disseminare la conoscenza a beneficio della società, le università hanno tradizionalmente occupato una posizione unica nella società che le rende particolarmente adatte a essere leader nell'attuazione degli SDGs. Hanno la fiducia dei cittadini e sono visti come attori neutrali dagli altri settori. Molte hanno una notevole importanza e influenza nella sfera pubblica. E hanno esperienza nella ricerca e nell'istruzione, il che è essenziale per sviluppare capacità e sostenere le politiche. Gli SDGs offrono un'occasione per rafforzare questo ruolo cruciale, che molte università hanno faticato a mantenere nell'ambito dei processi di 'razionalizzazione e commercializzazione'.

Cosa possono fare le università?

In sintesi...

- Rafforzare l'impegno e la partecipazione pubblica nell'affrontare gli SDGs
- Avviare e facilitare il dialogo e le azioni intersettoriali per l'attuazione degli SDGs
- Svolgere un ruolo di guida nello sviluppo delle politiche e nella promozione dello sviluppo sostenibile
- Dimostrare l'importanza del settore universitario nell'attuazione degli SDGs
- Dimostrare l'impegno del settore universitario negli SDGs

Rafforzare l'impegno e la partecipazione pubblica nell'affrontare gli SDGs

- Organizzare conferenze aperte al pubblico con i maggiori studiosi e intellettuali, eventi e forum per sensibilizzare la comunità sugli SDGs e sulla loro importanza per tutti
- Promuovere workshop e dibattiti interattivi per informare su azioni, soluzioni, innovazioni e tecnologie e sollecitare la nascita di idee e interazioni

Avviare e facilitare il dialogo e le azioni intersettoriali sull'attuazione degli SDGs

- Servire da piattaforma neutrale e spazio "sicuro" per le diverse parti interessate per trovarsi a discutere apertamente delle sfide poste dall'attuazione degli SDGs
- Facilitare la collaborazione e la partnership tra settori diversi a favore di soluzioni per le sfide di specifici SDGs
- Parlare con i partner commerciali e industriali per capire cosa si sta facendo in ambito di sviluppo sostenibile e identificare ulteriori opportunità

Svolgere un ruolo di guida nello sviluppo delle politiche e nella promozione dello sviluppo sostenibile

- Collaborare con i responsabili politici per identificare problemi, possibilità e soluzioni e per dare assistenza nella valutazione delle politiche
- Inserire le questioni nell'agenda politica
- Sviluppare linee guida e produrre documenti di sintesi delle conoscenze relative ad aree specifiche degli SDGs
- Sviluppare strumenti e risorse per supportare la messa in pratica degli SDGs

Dimostrare l'importanza del settore universitario negli SDGs

- Lavorare in tutto il settore terziario e con altri settori per avviare e condurre discussioni sull'attuazione nazionale e regionale
- Assicurare che il settore sia coerentemente rappresentato nei dibattiti e nelle procedure nazionali relative all'attuazione degli SDGs
- Costruire partenariati e reti con altre università per mobilitare l'azione del settore riguardo gli SDGs
- Cercare attivamente opportunità per sviluppare linee guida e strumenti per supportare l'attuazione nazionale e regionale degli SDGs

Dimostrare l'impegno del settore universitario nell'implementazione degli SDGs

- Lavorare attivamente per supportare l'attuazione degli SDGs all'interno dell'università attraverso l'insegnamento, la ricerca e le varie attività
- Firmare l'Impegno dell'Università negli SDGs^v e rendere gli SDGs una parte importante del marketing universitario
- Avviare attività pubbliche di alto profilo a supporto degli SDGs
- Promuovere l'azione di altri settori e governi sul valore degli SDGs e la necessità di affrontarli

Risorse utili

Reti

- *Sustainable Development Solutions Network (SDSN)*: SDSN è una rete globale di università e altre istituzioni avviata dal Segretario Generale delle Nazioni Unite nell'agosto 2012 per mobilitare le competenze scientifiche e tecnologiche a livello mondiale a sostegno dello sviluppo sostenibile e degli SDGs. unsdsn.org

^v ap-unsdsn.org/regional-initiatives/sdgs/university-commitment.



CAPITOLO 3. L'IMPEGNO DELLE UNIVERSITÀ VERSO GLI SDGS

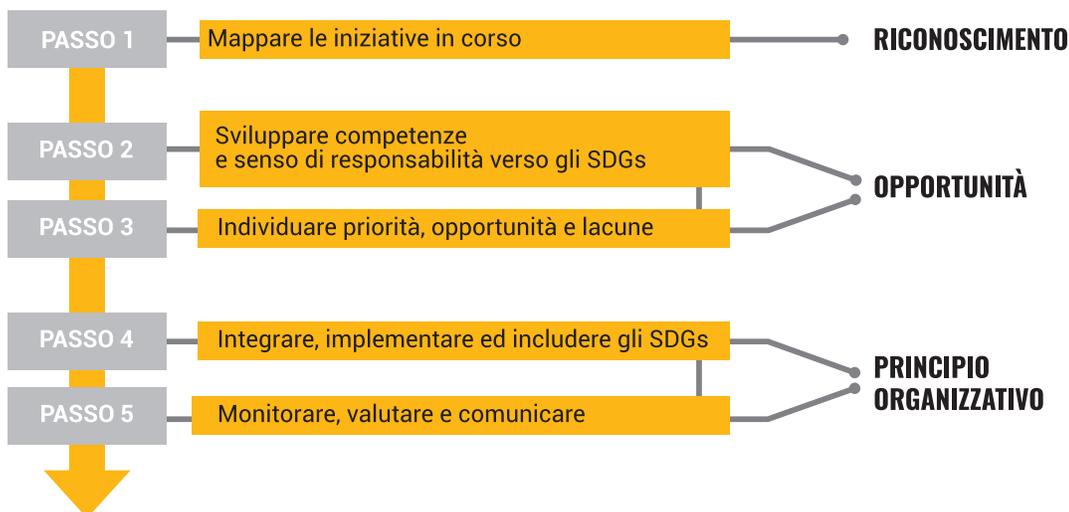
Attraverso le attività tradizionalmente svolte nell'ambito dell'educazione, della ricerca e della gestione delle attività di ateneo, le università contribuiscono già in maniera importante al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Tuttavia, affinché gli SDGs possano effettivamente restituire i risultati sperati a livello globale, è indispensabile che le università promuovano in modo ancor più vigoroso lo sviluppo sostenibile e che giochino un ruolo di guida nell'implementazione dei 17 Obiettivi. Questo rappresenta una vera sfida per le università, spesso ostacolate nel loro percorso da fattori strutturali esterni e vincoli interni. Tuttavia, gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile forniscono un quadro di riferimento che può facilitare l'individuazione di soluzioni strutturali e contribuire in maniera più rapida al benessere a livello locale, nazionale e globale.

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile offrono alle università l'opportunità unica di adottare un approccio unitario a livello di ateneo indispensabile per risolvere le grandi sfide che l'umanità sta affrontando. Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile sono inclusivi e abbastanza diversi così da poter esser compresi da tutti, fornire un linguaggio comune e rappresentare una piattaforma utile alla creazione di collaborazioni. In generale, le università possono impegnarsi sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile a diversi livelli:

- **Acquisizione di consapevolezza:** operare a questo livello significa identificare e riconoscere ciò che l'università sta già facendo in riferimento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Questo può essere utile per costruire un'importante narrazione sull'impatto che l'università esercita e, al tempo stesso, essere di ispirazione per l'avvio di azioni ulteriori.
- **Riconoscimento di opportunità:** operare a questo livello significa che le differenti aree universitarie riconoscono l'utilità e l'importanza del quadro di riferimento fornito dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e lo utilizzano per elaborare o guidare specifiche attività e programmi (come negli esempi riportati nel Capitolo 2) senza però che sia definita una strategia complessiva a livello di ateneo.
- **Principio organizzativo:** operare a questo livello significa fare in modo che gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile diventino parte integrante dell'ordinaria amministrazione dell'università. Ciò richiede che il quadro di riferimento fornito dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile sia adottato da parte di tutte le strutture universitarie rilevanti e posto alla base dei processi e dei meccanismi di governance. Solo in questo modo l'impatto potrà essere davvero di vasta portata per le università.

Questo Capitolo propone una guida sui Passi che le università possono intraprendere per avviare e aumentare il loro impegno verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Questi Passi, tratti da altre guide e qui opportunamente riadattati, sono riportati in Figura 3 e sono descritti più dettagliatamente nel seguito.³

Figura 3: I passi del processo di integrazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile



I Passi sono stati sviluppati per realizzare una guida di carattere generale. In funzione del contesto e del punto di partenza, alcune università potrebbero decidere di lavorare solo su un Passo, saltare dei Passi, eseguirne più insieme, o seguire una sequenza diversa di Passi.

È importante riconoscere che non c'è un'unica via per implementare o contribuire alla realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile nelle università.

Ogni università ha le sue peculiarità e differisce dalle altre per dimensione, struttura, accesso a finanziamenti, lavoro già svolto sui temi dello sviluppo sostenibile, valori, priorità e necessità della comunità che serve. La modalità secondo cui ciascuna università sceglie di impegnarsi sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e di lavorare attraverso i Passi descritti in questo Capitolo dovrebbe riflettere tali differenze e opportunità.

3.1 Passo 1: Mappare le iniziative in corso

Mappare quanto l'università sta già facendo per supportare e contribuire alla realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile su tutte o su specifiche aree

³ In particolare, SDG Compass: the guide for business action on the SDGs redatto da Global Reporting Initiative, UN Global Compact e the World Business Council for Sustainable Development (2015) (sdgcompass.org); Getting Started with the SDGs in Cities: A Guide for Stakeholders redatto dal Sustainable Solution Development Network (2016) (sdgcities.guide).

è un importante punto di partenza per capire come aumentare l'impegno verso gli Obiettivi. È anche un ottimo esercizio per mostrare ciò che già è in corso, così come per identificare sinergie e opportunità di lavoro congiunto fra diverse aree.

L'uso del quadro di riferimento fornito dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile per guidare l'esercizio di mappatura nell'università consentirà di:

- Identificare gli stakeholder chiave e i potenziali sostenitori degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile
- Identificare i punti di forza e lacune da cui partire per definire priorità e azioni per la realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile
- Avere un supporto utile alla costruzione di un caso aziendale per accrescere l'impegno dell'università sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

Prima di iniziare a mappare le attività svolte dall'università, è necessario chiarire l'obiettivo dell'esercizio di mappatura e individuare (i) dati e informazioni necessarie alla mappatura e (ii) i risultati che si intende ottenere da questa. Ciò aiuterà a identificare le fonti e a focalizzare l'area di indagine.

I seguenti strumenti aiuteranno a eseguire questo Passo:

- a. Mappatura del contributo dell'università alla realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Paragrafo 4.1);
- b. Conduzione di un workshop per il coinvolgimento degli stakeholder (Paragrafo 4.2)

3.2 Passo 2: Sviluppare competenze e senso di responsabilità verso gli SDGs

Essenziale per la realizzazione dell'Agenda degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile è l'adozione di un approccio partecipativo. Tale approccio richiede la costruzione di processi di collaborazione e partnership sia all'interno dell'università che fra le organizzazioni e le comunità che gravitano intorno ad essa coinvolgendo tutto coloro che partecipano alla vita e al lavoro dell'università, in modo che possano sostenere le attività già in corso e sviluppare un senso di responsabilità verso le stesse attività.

Per rafforzare le competenze e il senso di responsabilità verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile è necessario comprendere quale sia il grado di conoscenza degli Obiettivi e quale sia attualmente l'impegno e il grado di adesione agli Obiettivi sia in ambito di ricerca che nei processi di apprendimento, di formazione, nella gestione delle attività interne, nei processi di governance e promozione culturale dell'università. Per questo potrebbe essere necessario prendere in esame le informazioni raccolte al Passo 1 in quanto utili per evidenziare dove risiedono le lacune di conoscenza e suggerire come sostenere l'importanza degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile per tutte le attività svolte e il funzionamento stesso dell'università. Un'altra importante modalità a cui si può ricorrere per capire quale sia la conoscenza diffusa nell'università sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e, al tempo stesso, accrescere la consapevolezza

sulla loro rilevanza per la comunità universitaria consiste nell'organizzazione di workshop nei quali coinvolgere le differenti aree dell'università.

Discutendo la rilevanza globale e locale degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, le persone coinvolte possono sviluppare una comprensione condivisa degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, capire il lavoro e gli interessi degli altri, iniziare a identificare aree di collaborazione e azione comuni e sviluppare un senso di responsabilità collettivo oltre che individuale verso l'intero processo e la community of practice che si è costituita. Coinvolgere il corpo studentesco è cruciale. Si potrebbe cominciare con l'organizzazione di workshop rivolti agli studenti sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e coinvolgendo direttamente le organizzazioni studentesche.

Per il Passo 2, i seguenti strumenti possono risultare utili:

- a. Organizzare un workshop per il coinvolgimento degli stakeholder (Paragrafo 4.2)
- b. Costruire un caso aziendale per il coinvolgimento dell'università (Paragrafo 4.3)
- c. Dichiarare l'impegno dell'Università verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Paragrafo 4.4)

3.3 Passo 3: Individuare priorità, opportunità e lacune

Il Passo 3 intende permettere lo sviluppo di quel senso di responsabilità verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile definito nel Passo 2 e di lavorare sul processo di integrazione degli SDGs nell'università. Questo Passo è cruciale per stabilire intenzioni ed impegni verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile che siano condivisi a livello dell'intera comunità accademica.

La chiave per il completamento di questo Passo da parte dell'università sarà stabilire basi concrete per ogni azione che decide di svolgere al fine di aumentare il proprio impegno verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Ciò vuol dire creare una base solida e coerente che serva a preservare i progressi fatti da decisioni specifiche o conservative dello status quo. Il Passo 3 richiede poi che gli stakeholder chiave (studenti, personale docente e tecnico-amministrativo e membri della comunità accademica) arrivino a una determinazione condivisa delle priorità di azione sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e identifichino opportunità per lavorare in modo coeso al raggiungimento degli stessi.

Le seguenti attività possono aiutare a porre le basi per sviluppare azioni integrate per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile:

- Rivedere le informazioni raccolte ai Passi 1 e 2 (o attraverso altri processi messi in atto) per identificare e comprendere lacune e opportunità di lavoro che esistono nell'università per il raggiungimento degli SDGs

- Identificare le priorità da cui partire per rendere concreto l'impegno verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Essenziale sarà a questo proposito il dialogo con gli stakeholder chiave. Si potrebbe anche considerare l'ipotesi di organizzare un workshop per la definizione di una agenda di lavoro. In questo modo si potrebbero mettere insieme rappresentanti dell'intera università o di aree specifiche per iniziare a lavorare sulla costruzione di una agenda condivisa di azioni per il raggiungimento degli SDGs

È importante coinvolgere l'intera università, incluso il corpo studentesco, nello svolgimento di questo Passo riguardante l'identificazione di priorità, opportunità e lacune. Ciò è infatti essenziale perché si possa lavorare tutti insieme e in maniera coesa al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile nell'ambiente universitario.

Per realizzare questo Passo, i seguenti strumenti possono rivelarsi utili:

- a. Mappatura del contributo dell'università agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Paragrafo 4.1)
- b. Come condurre un workshop di coinvolgimento degli stakeholder (Paragrafo 4.2)

3.4 Passo 4: Integrare, implementare ed includere gli SDGs

I Passi precedenti sono rivolti a consentire di sviluppare un quadro di riferimento per le università da cui partire per compiere passi avanti verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Il presente Passo si riferisce all'identificazione delle migliori modalità da adottare per integrare e rendere concreto l'impegno e le azioni per il raggiungimento degli SDGs. Questo consentirà all'università di acquisire un ruolo di leadership e diventare un vero fautore degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

A seconda del contesto istituzionale dell'università, questo Passo riguarderà l'inclusione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile in vari meccanismi e strutture di governance, la definizione di meccanismi di coordinamento delle azioni volte al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e l'implementazione di politiche, strategie e/o piani di azione. Per completare questo Passo, è necessario prendere decisioni che siano chiare e largamente condivise su come gli SDGs verranno integrati in tutte le politiche e strategie chiave dell'università. Queste includono, tra gli altri, il piano strategico dell'università, i regolamenti per la ricerca, l'apprendimento e l'insegnamento, i piani per il coinvolgimento a livello aziendale e per la comunicazione verso gli studenti futuri.

Integrare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile in tutte le politiche e strategie chiave significa:

- a. Porre l'impegno e le azioni per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile alla base della strategia complessiva dell'università e nei suoi elementi di supporto

oppure che

- b. L'impegno e le azioni per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile siano riflesse in una politica universitaria che regoli l'approccio verso lo sviluppo sostenibile dell'intero ateneo

La vera trasformazione può concretizzarsi soltanto nel momento in cui la struttura degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile è integrata in tutte le politiche e strategie universitarie e diviene business-as-usual.

I seguenti strumenti consentiranno di completare questo Passo:

- a. Costruire il business case per il coinvolgimento dell'università (Paragrafo 4.3)
- b. L'Impegno Universitario verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Paragrafo 4.4)

3.5 Passo 5: Monitorare, valutare e comunicare

L'approccio adottato dalle università per monitorare e promuovere il proprio contributo verso il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile è importante per comunicarne e definirne l'impegno e l'azione futura. Un monitoraggio esteso e ben costruito, insieme ad un piano di valutazione e comunicazione sviluppato permetteranno alle università l'accumulazione e condivisione di esperienze importanti da cui trarre sia il supporto necessario per l'impegno futuro verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile che per ampliare la conoscenza degli Obiettivi stessi.

Gli strumenti da usare per il monitoraggio e la valutazione potrebbero essere gli stessi che l'ateneo già utilizza. Per esempio, potrebbero essere quelli utilizzati per costruire i report annuali, quelli adottati nei processi di reporting sull'inclusione e gestione della diversità o usati per riferire agli enti finanziatori. Con il tempo, le università o gli enti di coordinamento potrebbero sviluppare degli specifici strumenti di benchmarking relativi agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Nel frattempo, potrebbe risultare utile lo strumento su *Reporting on SDG contributions* (Paragrafo 4.6).



CAPITOLO 4. STRUMENTI E GUIDA ALL'INTEGRAZIONE DEGLI SDGS

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile rappresentano una nuova agenda che mira a fornire un quadro di riferimento per governi, imprese, industria, società civile e agenzie educative da utilizzare per lavorare insieme sul futuro che si vuole realizzare. La nuova agenda costituisce e, al tempo stesso, fornisce uno spazio di lavoro nel quale adottare, sviluppare e migliorare approcci inter- e trans-disciplinari.

Nel presente Capitolo sono indicati gli strumenti e una guida di supporto alle università per affrontare i nuovi aspetti dell'agenda degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile mentre si lavora sui Passi riportati nel Capitolo 3 per aumentare il proprio impegno.

Questi strumenti sono:

- Mappatura del contributo dell'università alla realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Paragrafo 4.1)
- Gestione di un workshop per il coinvolgimento degli stakeholder (Paragrafo 4.2)
- Costruzione di un caso aziendale per il coinvolgimento dell'università (Paragrafo 4.3)
- L'Impegno dell'Università verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Paragrafo 4.4)
- La gestione delle interdipendenze fra Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Paragrafo 4.5)
- Riferire sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Paragrafo 4.6)

Molti degli strumenti qui elencati sono utili per più Passi descritti nel Capitolo 3. Le informazioni sugli strumenti sono inoltre riportate in modo che le varie università siano in grado di modificare gli strumenti per utilizzarli nello specifico contesto in cui operano e adattarli alle proprie esigenze.

4.1 Mappatura del contributo dell'università alla realizzazione degli SDGs

Questo Paragrafo presenta alcuni approcci che possono essere utilizzati per identificare e mappare le modalità in cui l'università sta contribuendo alla realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile attraverso le proprie attività di ricerca, educazione e gestione delle attività interne, ma anche per supportare la fase di selezione dell'approccio migliore⁴.

⁴ Le informazioni e i consigli riportati in questo Capitolo sono stati elaborati sulla base di un processo di consultazione delle persone che hanno concretamente avviato attività di mappatura degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile nelle proprie università.

La mappatura può risultare un esercizio importante sia per avviare una discussione sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile nell'università sia per i processi di implementazione e di reporting in corso. Essa può essere utilizzata, ad esempio per:

- Identificare persone e dipartimenti impegnati nella realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile come modo per riconoscere gli stakeholder chiave e costruire un database su ciò che si sta già facendo
- Identificare aree di interesse comune e opportunità di collaborazione interna e costruzione di partnership con l'esterno
- Identificare punti di forza e lacune per costruire un business case relativo al coinvolgimento dell'università e identificare opportunità per attività future
- Coinvolgere e rafforzare le conoscenze del personale e degli studenti sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile
- Raccogliere informazioni utili a riportare, comunicare e dimostrare concretamente il contributo dell'università alla realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile
- Costruire un quadro nazionale o regionale sulle competenze rispetto agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e che identifichi le lacune

Le operazioni di mappatura possono rivelarsi un'impresa non semplice per le università poiché queste sono spesso istituzioni ampie e complesse che contribuiscono in molti modi differenti al raggiungimento degli SDGs. Ciò che può rendere il processo gestibile è chiarire sin dall'inizio obiettivi e risultati attesi dall'esercizio di mappatura e scegliere in maniera coerente l'approccio da adottare e le sorgenti di dati da cui attingere. Ogni esercizio di mappatura potrebbe quindi risultare diverso dagli altri. Può anche risultare utile adottare un approccio progressivo e quindi mappare diverse tipologie di contributi gradualmente piuttosto che cercare di mappare tutti i contributi insieme.

I principali approcci consigliabili per l'esercizio di mappatura sono i seguenti:

- **Valutazione manuale:** l'approccio in questione prevede un'analisi critica delle sorgenti di dati e una valutazione manuale delle attività svolte per gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Da un punto di vista tecnico e logistico è l'approccio più semplice. Tuttavia, si tratta pur sempre di un processo ad alta intensità di lavoro che potrebbe essere più adatto per analizzare informazioni di alto livello contenute in piccole serie di dati, come punto di forza, ad esempio, per la ricerca svolta a livello di facoltà e per gli obiettivi universitari.
- **Auto-valutazione:** Questo approccio prevede che le persone siano chiamate a fare una autovalutazione delle attività che svolgono in termini di Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. L'adozione di questo approccio ha il vantaggio da una parte di coinvolgere direttamente persone che sono già familiari con le

attività svolte e dall'altra di continuare ad accrescere la loro comprensione sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Tuttavia, l'utilizzo di questo approccio richiede sforzi notevoli, sia in fase di progettazione delle richieste da porre al personale che nella fase successiva, per assicurarsi che il personale coinvolto partecipi concretamente. Per queste motivazioni, questo approccio funziona meglio se adottato su un piccolo numero di persone chiave (es. i coordinatori delle attività di ricerca), a maggior ragione se viene sponsorizzato dal vertice universitario e dalle relazioni esistenti. Può essere anche un buon modo per sottoporre a verifica la mappatura fatta adottando altri approcci.

- **Ricerche per parole chiave:** questo approccio prevede l'individuazione di una serie di parole chiave legate agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile da utilizzare per fare ricerche all'interno di grandi serie di dati legati alle attività universitarie, come ad es. le pubblicazioni o le liste dei corsi erogati. Questo approccio può richiedere molto tempo all'inizio per identificare le parole chiave più giuste, per trovare buoni software di analisi, per ottenere l'accesso al giusto tipo di dati e per verificare che i risultati ottenuti abbiano un senso. Ad ogni modo, una volta che si è avviato, può in qualche misura essere gestito in maniera automatizzata e ciò è un grande vantaggio in quanto consente di aggiornare periodicamente i risultati e di tenere traccia del progresso che si sta facendo sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

Esempi di fonti di dati che possono essere usate come riferimento per fare una mappatura sono:

- **Ambito Ricerca:** strategie di ricerca, iniziative bandiera, ricercatori, progetti/ finanziamenti ottenuti, pubblicazioni e valutazioni della ricerca di eccellenza
- **Ambito Educazione:** corsi della triennale e della magistrale, coordinatori dei corsi, interessi delle associazioni studentesche
- **Ambito gestione attività:** piano strategico, politiche, obiettivi, iniziative e aree operative

Reporting: indicatori sui quali l'università periodicamente riferisce

Altre risorse utili per cominciare sono:

- *Practical approaches to mapping university contribution to the SDGs* (webinar) realizzato da parte di SDSN Australia/Pacific and ACTS (2017): <https://www.youtube.com/watch?v=PbET71egLzw&feature=youtu.be>
- *Compiled list of SDG keywords (spreadsheet)* realizzato dalla Monash University e SDSN Australia/Pacific (2017): ap-unsdsn.org/wp-content/uploads/2017/04/Compiled-Keywords-for-SDG-Mapping_Final_17-05-10.xlsx.

4.2 Gestione di un workshop per il coinvolgimento degli stakeholder

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile riguardano tutte le diverse facoltà e attività svolte in ambito universitario e possono rappresentare un'opportunità per la costruzione di nuove collaborazioni con stakeholder interni ed esterni all'università. Un workshop ben organizzato per coinvolgere le diverse anime universitarie costituisce una grande opportunità per discutere come l'università stessa possa impegnarsi sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e può anche essere un'esperienza molto gratificante e di stimolo per tutti i partecipanti.

Nel Box 2 si riporta un modello da utilizzare per la costruzione del workshop. Si evidenzia comunque che struttura e contenuto del workshop devono essere modificati in funzione degli specifici fruitori e della sua familiarità con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, oltre che con gli obiettivi specifici che ci si pone per il workshop stesso.

Box 2: Modello di un workshop interuniversitario sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

Obiettivi potenziali

- Fornire conoscenze di base sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile
- Coinvolgere persone chiave e creare sostenitori
- Identificare punti di forza, lacune, priorità e opportunità per il coinvolgimento dell'università sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e costruire un piano d'azione
- Creare connessioni e obiettivi condivisi tra persone che lavorano in differenti aree dell'università

Durata

Da metà giornata a una giornata intera

Partecipanti

- Vertici dell'università (rettore, senato accademico, consiglio di amministrazione), docenti particolarmente impegnati sui temi dello sviluppo sostenibile, responsabili delle relazioni esterne, rappresentanti di ciascuna scuola e dipartimento e di ogni specifica area tecnico-amministrativa, rappresentanti degli studenti, rappresentanti dei principali stakeholder dell'università.

Presentazioni (prima metà del workshop)

- Cosa sono gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e quali progressi si stanno ottenendo a livello mondiale per il loro raggiungimento

- Come definire azioni concrete per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile
- Esempi interessanti e rilevanti di piani e azioni per la realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (nell'area in cui si opera, da parte di alcuni stakeholder, da parte di altre università)
- Brevi riflessioni da parte di differenti stakeholder sulle opportunità offerte dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile per l'università

Domande per animare la discussione (seconda metà del workshop)

- Le attività che svolgo sono coerenti con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile? Cosa potrei fare per migliorare il mio contributo alla loro realizzazione?
- Il lavoro che attualmente si svolge nell'università è coerente o contribuisce alla realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile? Se sì, a quali Obiettivi e in che modo?
- Quali sono i nostri punti di forza, le nostre lacune e le opportunità da cogliere? Quanto queste ultime sono allineate con le priorità e i valori dell'università?
- Come possiamo usare il quadro offerto dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile per migliorare e dimostrare quello che già facciamo?
- Quali sono le aree di comune interesse all'interno dell'università? Come possiamo usare queste connessioni per costruire collaborazioni?
- Quali sono i limiti strutturali e le sfide? Cosa dovrebbe cambiare per stimolare ulteriori azioni?
- Cosa deve accadere per concretizzare le opportunità individuate? Quali sono i prossimi passi?

Risultati

- Report del workshop
- Piano d' azione per l'università
- Comunicazione rivolta all'intera università

Suggerimenti

- Assicurarsi che i contenuti e le attività del workshop siano comprensibili per i partecipanti, indipendentemente dal loro background o ambito in cui operano all'interno dell'università. Ad esempio, proporre domande consone ai partecipanti qualunque sia la prospettiva da loro assunta durante la discussione
- Ricorrere ad una combinazione di presentazioni e attività che possano animare la discussione

4.3 Costruzione di un caso aziendale per il coinvolgimento dell'università

Per facilitare la discussione con i dirigenti universitari potrebbe essere necessario costruire un business case. Questa guida è stata progettata per supportare la preparazione del business case fornendo un quadro generale delle motivazioni per le quali gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile sono importanti per le università, descrivendo le modalità che le università possono adottare per contribuire alla realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e fornendo strumenti che le università possono usare per capire quanto gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile siano rilevanti per le proprie attività. Il Box 3 riporta un modello schematico di caso aziendale.

Box 3: Modello schematico di un business case per il coinvolgimento dell'intera università sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

1. Obiettivi potenziali
2. Che cosa sono gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Paragrafo 1.1)
3. Importanza a livello mondiale degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e come in altri ambiti vengono utilizzati (Paragrafo 1.1)
4. I benefici per l'università, inclusa la necessità di una leadership sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Paragrafo 1.2)
5. Principali attività e azioni su cui l'università sta già lavorando per contribuire alla realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Paragrafo 4.1)
6. Le opportunità per l'università e come far leva sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile per realizzare i propri obiettivi strategici (Paragrafo 1.2)
7. Che cosa stanno facendo le altre università (casi studio e ricerche web)
8. Potenziali risultati ed obblighi in cui l'università potrebbe incorrere a seguito di un impegno verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (per es. Capitolo 3 e Paragrafo 4.6)
9. Come superare alcuni possibili ostacoli (dati raccolti dal Paragrafo 4.2)
10. Raccomandazioni per i prossimi passi – per esempio organizzare più workshop che possano coinvolgere tutta l'università (Paragrafo 4.2) e sottoscrivere il documento di Impegno dell'Università verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Paragrafo 4.4)

4.4 L'impegno dell'università verso gli SDGs

Il documento di Impegno dell'Università verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile consiste in una breve dichiarazione sottoscritta dal Rettore, in cui si dichiara l'intenzione dell'università di supportare e promuovere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile negli ambiti della ricerca, dell'educazione e nella gestione delle attività interne e ci si impegna a riportare le iniziative svolte per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Tale documento è stato promosso da SDSN Australia, Nuova Zelanda e Pacifico per dimostrare il ruolo di guida rivestito dall'università ed evidenziare le importanti modalità attraverso cui un ateneo può contribuire alla realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

Il documento è stato deliberatamente progettato in modo da non essere oneroso né prescrittivo, privo di qualsiasi obbligo vincolante o legale, così da poter essere utilizzato per coinvolgere i vertici dell'università e avviare proposte interne sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Ogni università può decidere autonomamente come implementare quanto definito nel documento. La presente guida fornisce solo in parte supporto alle università in questa attività.

Ulteriori università che fossero interessate a sottoscrivere il documento sono invitate a contattare SDSN Australia, Nuova Zelanda e Pacifico⁵.

Box 4: L'impegno dell'Università verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

I 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) ed i relativi 169 *target* sottoscritti da tutti i Paesi Membri delle Nazioni Unite nel settembre 2015, costituiscono un quadro di riferimento condiviso a livello mondiale con le priorità indispensabili ai fini dello sviluppo da qui al 2030. Gli SDGs ambiscono ad eliminare la povertà estrema, promuovere prosperità e benessere per tutti, proteggere l'ambiente e affrontare le problematiche legate ai cambiamenti climatici, incoraggiare una buona governance, favorire la pace e la sicurezza.

Le università avranno un ruolo centrale nella soluzione delle sfide globali e nel raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Sono responsabili di formare e educare la futura generazione di leader, innovatori e intellettuali sulle sfide che l'umanità deve affrontare e sulle modalità per affrontarle. Attraverso la ricerca, le università garantiscono, prima di ogni altro ente, l'individuazione di soluzioni sostenibili in termini sociali, ambientali, economici e tecnici per risolvere questioni globali. Infine, attraverso la gestione delle attività interne, le università possono sperimentare innovazioni ed essere di esempio per altri settori e per le imprese.

È importante per il futuro del nostro pianeta che tutte le università svolgano il proprio ruolo per la realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

[prosegue nella pagina successiva]

⁵ La lista aggiornata delle università aderenti è disponibile al link di seguito: <http://ap-unsdsn.org/regional-initiatives/sdgs/university-commitment/>

Quindi, noi, sottoscritte università:

- riconoscendo le enormi sfide di carattere sociale, economico e ambientale che il mondo si trova ad affrontare
- ritenendo che lo sviluppo futuro debba realizzarsi in maniera socialmente, economicamente e ecologicamente sostenibile
- riconoscendo che gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile rappresentano una agenda per la realizzazione di uno sviluppo sostenibile entro il 2030
- sottolineando il ruolo centrale che le università, attraverso l'educazione, la ricerca e la gestione delle attività interne possono rivestire per la realizzazione di un futuro sostenibile

dichiariamo che:

- supporteremo e promuoveremo i principi degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile
- svolgeremo attività di ricerca finalizzata all'individuazione di soluzioni alle sfide poste dallo sviluppo sostenibile
- garantiremo ai nostri studenti l'opportunità di acquisire le conoscenze e le competenze necessarie per promuovere uno sviluppo sostenibile
- contribuiremo alla realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile facendo in modo che i nostri campus e i nostri programmi siano ecologicamente sostenibili e socialmente inclusivi e
- riferiremo tutte le attività che saranno svolte in favore degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile

4.5 Gestione delle interdipendenze tra SDGs

L'Agenda 2030 riconosce esplicitamente l'importanza delle interdipendenze esistenti tra e all'interno degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile ed invita, per cui, a considerare gli SDGs come un insieme indivisibile ed integrato da realizzare considerando le interrelazioni fra tutti gli Obiettivi e fra le rispettive dimensioni sociali, ambientali ed economiche [38].

Nell'insieme delle interdipendenze, identificare relazioni negative (o *trade-off*) è importante per assicurare che il progresso su alcuni ambiti non avvenga a detrimento degli altri. Dall'altra parte, relazioni positive (o sinergie) sono utili per raggiungere più risultati insieme. L'identificazione di legami fra gli Obiettivi è anche utile per creare ponti fra varie discipline e settori [39, 40].

L'analisi delle relazioni fra gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile può rivelarsi importante ed utile per le università per diversi motivi:

- Si tratta di una fondamentale area di ricerca su cui le università possono far leva per aiutare la classe politica a identificare i migliori percorsi da seguire per la realizzazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Paragrafo 2.2)
- Può aiutare nell'identificazione di connessioni importanti fra le discipline, consentendo l'avvio di progetti interdisciplinari di grande impatto che possano esplorare le problematiche da diverse prospettive
- Si tratta di un concetto centrale nella maggioranza delle competenze chiave per l'educazione agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile – queste includono il *system thinking*, la capacità di previsione e il problem solving integrato (Paragrafo 2.1)
- Può aiutare a identificare potenziali trade-off e benefici condivisi derivanti dall'implementazione di specifici Obiettivi di Sviluppo Sostenibile nell'ambito delle attività interne. Ciò può essere di supporto per individuare le azioni a cui dare priorità perché presentano i maggiori benefici (Paragrafo 2.3)
- Può aiutare a identificare tutti quei più ampi benefici che possono essere garantiti dai maggiori progetti universitari, inclusi i progetti di ricerca e i progetti legati alla gestione delle attività, oltre che mitigare i potenziali impatti negativi
- Può aiutare a costruire dei ponti fra le diverse aree universitarie, in particolare tra la ricerca, la didattica e la gestione delle attività, per esempio facendo leva sul concetto di *'living labs'*

Lavorare fra discipline, dipartimenti o aree organizzative per identificare e gestire le relazioni può essere difficile perché tali sistemi funzionano spesso come dei silos e sono strutturati per essere in competizione. Da questo punto di vista lavorare adottando un approccio sistemico è complesso in quanto genera costi in termini di tempo, competenze e denaro. È bene notare però che molti sforzi si stanno facendo sia in ambito accademico che politico per sviluppare conoscenza pratica e guide che possano supportare tale processo. Il Box 5 riporta link ad alcuni utili strumenti e anche esempi che possono aiutare le università a svolgere questo processo.

4.6 Reporting sugli SDGs

Come discusso nel Capitolo 3, il Passo 5, ossia il reporting, è importante per fare valutazioni e rendere conto di quanto fatto, ma costituisce anche una grande opportunità per le università di impegnarsi sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. In particolare, gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile rappresentano una grande opportunità per organizzare e integrare la reportistica universitaria e mostrare l'impatto e la rilevanza di quanto le università fanno per il benessere globale e locale.

Essendo gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile relativamente nuovi, il reporting sugli obiettivi è un ambito che è ancora in corso di sviluppo. Ad oggi non ci sono linee guida complete e universalmente accettate sulla struttura del report e su come misurare l'impatto sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Questo Capitolo fornisce una breve resoconto sugli sforzi intrapresi in questo senso e presenta alcune idee su come le università possono avviare i processi di reporting sul contributo agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

Per valutare il raggiungimento degli SDGs, l'Agenda 2030 prevede l'utilizzo di 232 indicatori ufficiali elaborati dalle Nazioni Unite grazie alla disponibilità dei dati raccolti a livello nazionale. Il reporting, tuttavia, è un'attività volontaria svolta dai governi nazionali i quali possono decidere cosa scegliere di riferire e attraverso quale modalità⁶. L'unico rapporto che i Paesi sono obbligati a fare riguarda la valutazione dei progressi nell'implementazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile che deve essere presentata in occasione dell'*High Level Political Forum* sullo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite almeno due volte fra il 2016 e il 2030⁷.

Box 5: Risorse utili ed esempi per la gestione delle interdipendenze nelle università

- Nillson e al. [41] descrivono i differenti legami che possono stabilirsi fra gli SDGs e forniscono una semplice scala per misurare la forza dei legami e la loro direzione
- ICSU [42] analizza e misura, usando la scala presentata sopra, le interazioni positive e negative principali che emergono fra gli Obiettivi 2 (Cibo/agricoltura), 3 (Salute), 7 (energia) e 14 (mari) e tutti gli altri Obiettivi. L'analisi è svolta per facilitare il dialogo tra scienza e politica sul raggiungimento degli Obiettivi
- il Joint Research Center ha realizzato un tool di visualizzazione dei trade offs e sinergie tra gli SDGs, utile per la verifica degli impatti di azioni multidimensionali <https://knowsdgs.jrc.ec.europa.eu/intro-policy-mapping>
- Hall et al. [43] hanno organizzato dei workshop con team interdisciplinari di ricercatori della Queensland University per mappare come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile si influenzino a vicenda. Il focus è stato su acqua, sanitizzazione e igiene (obiettivo 6) in Australia e oltre. Ne è risultato un *diagramma delle influenze* da usare come base per costruire ipotesi di implementazione
- Malepour et al [44] hanno organizzato un workshop alla Monash University per esplorare i legami fra il cibo (obiettivo 2) e l'acqua (obiettivo 6) nell'ambito del campus universitario. La finalità era generare idee per progetti localizzati nel campus che potessero stimolare nuove attività di ricerca, fornire delle opportunità in ambito didattico e contribuire alla sostenibilità del campus.
- Il Gold Standard ha lanciato l'iniziativa *Gold Standard* per gli Obiettivi Globali e sta sviluppando degli strumenti per misurare gli effetti e i benefici di progetti finalizzati a ridurre i gas serra sulla salute, l'uguaglianza di genere e l'accesso a acqua pulita delle comunità in cui i progetti sono implementati⁸
- SDSN Australia, Nuova Zelanda e Pacifico [45] ha sviluppato un *framework* per l'integrazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile allo scopo di facilitare una discussione multisetoriale sui legami chiave fra Obiettivi di Sviluppo Sostenibile che sono rilevanti in Australia e per identificare potenziali target/indicatori che permettano di misurare tali legami

6 <https://unstats.un.org/sdgs/>

7 <https://sustainabledevelopment.un.org/hlpf>

8 <https://www.goldstandard.org/project-developers/develop-project>

- L'Institute for Sustainable Futures della University of Technology di Sidney ha gestito una Classe Master sul System Thinking per creare esperti di sviluppo ai quali sono state fornite conoscenze teoriche e strumenti pratici capaci di cogliere la complessità delle relazioni fra Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e per identificare nuove modalità per raggiungere gli Obiettivi stessi⁹.

Il reporting è volontario anche in altri ambiti, ma sempre più organizzazioni stanno cominciando a integrare il reporting sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile nei loro rapporti annuali o di sostenibilità. *SDG Compass* [46] e *Getting Started with SDG in Cities* [47] sono delle guide che forniscono un primo supporto nella scelta di cosa riportare. *SDG Compass* contiene anche un documento che lega Obiettivi di Sviluppo Sostenibile agli indicatori della *Global Reporting Initiative* (GRI)¹⁰. Guide più approfondite sono in corso di preparazione da parte di GRI e dal *UN Global Compact*¹¹. Alcuni di questi strumenti sono rilevanti per il reporting delle università, ma nessuno è specificamente riferito alle università.

È bene evidenziare che nessuna guida richiede che le organizzazioni riferiscano su tutti i 169 target previsti o su tutti e 17 gli Obiettivi dell'Agenda 2030, dato l'enorme sforzo che sarebbe richiesto.

In assenza di indicazioni e di linee guida specifiche per l'attività di reporting per le università, queste ultime possono costruire un metodo di reporting che sia coerente con i propri valori, le proprie priorità e i sistemi di reporting già utilizzati.

Di seguito sono riportati alcuni consigli su come procedere:

- Come minimo, identificare o sviluppare misure o indicatori che possano dimostrare l'impegno dell'università sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile in modo che possano riportare dei risultati a riguardo con cadenza annuale. Le misure o indicatori possono basarsi sui risultati del processo di coinvolgimento descritto nel Capitolo 3, al Passo 5. Questi possono riguardare le azioni condotte per aumentare l'impegno verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile; i risultati derivanti dalla mappatura degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile; i casi che presentino iniziative svolte in ambito universitario e il relativo impatto; e le nuove risorse (strumenti di misura, tecnologie, pratiche) sviluppate.
- Far leva sugli obblighi di reporting esistenti. Molte attività che le università svolgono per gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile sono già riportate nei report annuali, nei report di sostenibilità e report redatti per PRME; *UN Global Compact*, *Global Reporting Initiative* e il *LiFE Index*. Rafforzare i contenuti di questi report con riferimento agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile costituisce un'opportunità per sviluppare una narrazione unica sull'impatto dell'università sul benessere globale.

9 <http://www.uts.edu.au/research-and-teaching/our-research/institute-sustainable-futures/news/systems-thinking-impact>

10 <https://sdgcompass.org/business-indicators/>

11 <https://www.globalreporting.org/information/SDGs/Pages/Reporting-on-the-SDGs.aspx>

- Evitare l'"SDG-washing". Il '*Green-washing*' consiste nel diffondere informazioni tali da dare l'impressione che un prodotto, un'organizzazione, una politica o un progetto sia ecocompatibile anche quando non lo è. Con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile si potrebbe fare lo stesso. È invece importante che l'informazione che viene diffusa si riferisca a fatti concreti e sia affidabile e che gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile non siano utilizzati solo per promuovere la percezione che l'università stia contribuendo allo sviluppo sostenibile. Le università potrebbero risultare approssimative se riferissero solo su quegli indicatori sui quali hanno le migliori prestazioni, trascurando altri importanti indicatori le cui prestazioni non siano altrettanto buone.
- È importante essere chiari sugli obiettivi che si cerca di raggiungere con il reporting per meglio capire come questo vada effettuato. Per esempio, se l'obiettivo è coinvolgere una più ampia audience, l'approccio dello storytelling potrebbe essere il migliore. Se invece si vuole far leva su fatti e numeri allora una tabella che misuri i progressi di specifici indicatori potrebbe essere utile. Qualunque sia l'obiettivo, l'importante è non riportare per il puro gusto di farlo perché si tratta di un'attività che richiede tempo ed è associata a pochi benefici e risultati.

Diverse università hanno iniziato a riportare il proprio contributo verso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Alcuni esempi:

- Un insieme di approcci: Giselle Weybrecht 2017, 'Reporting on the SDGs – A visual tour of different approaches', *PRiMETIME Blog*, 10 e 17 luglio (primetime.unprme.org/2017/07/10/reporting-on-the-sdgs-a-visual-tour-of-different-approaches-part-1-of-2).
- Una selezione di report annuali: RMIT University, Sustainability Annual Report 2016 (www1.rmit.edu.au/browse;ID=7pzvmijz5s6y); Deakin University, Sustainability Progress Report 2016 (www.deakin.edu.au/students/your-campus/organisational-sustainability); Victoria University of Wellington, **Sustainability Report 2016**; The University of Bologna, *Report on U.N. Sustainable Development Goals 2016* (www.unibo.it/en/university/who-we-are/report-on-un-sdg); la Rete delle università per lo sviluppo sostenibile ha messo a punto uno Standard per la reportistica, in collaborazione con GBS – Gruppo Bilancio Sociale, che include il riferimento agli SDGs, <https://reterus.it/publicazioni>.

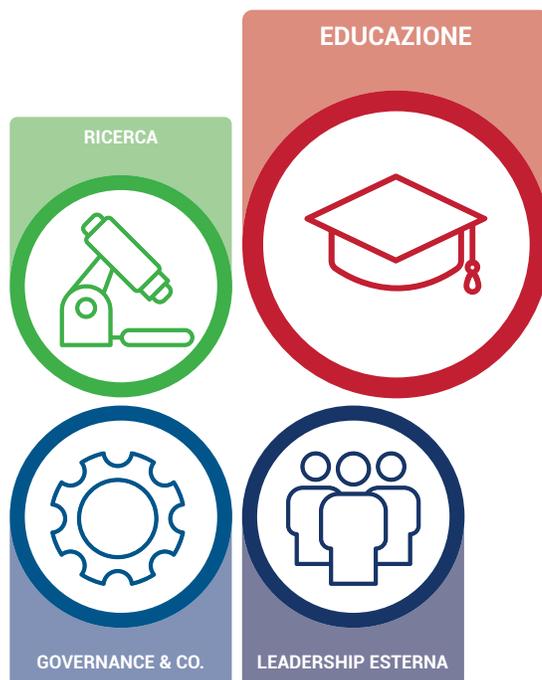
Essendo il reporting oggetto di approfondimento in questi anni, le future edizioni di questa guida sicuramente potranno proporre sia linee guida complete che strumenti di supporto per le università.

SEZIONE II. ACCELERARE L'EDUCAZIONE AGLI SDGS NELLE UNIVERSITÀ

Quali sono i contenuti della guida?

La guida evidenzia e sostiene la diffusione dell'Educazione agli SDGs nelle università, di cosa si occupa e come potrebbe apparire in pratica, i processi e le operazioni che le università possono compiere per supportarne l'implementazione. Inoltre, fornisce istruzioni pratiche e risorse per incoraggiare le università ad impegnarsi sempre più a fondo:

- Il **Capitolo 5** introduce la questione generale delle università che hanno bisogno di accelerare la loro partecipazione attiva (il loro coinvolgimento) agli SDGs, nello specifico nel settore dell'Educazione agli SDGs.
- Il **Capitolo 6** scompone in concetti base il significato dell'Educazione agli SDGs per le università, includendo i vari modi in cui le università possano fornire e velocizzare l'educazione agli SDGs. Identifica quegli aspetti dell'Educazione agli SDGs che sono difficili da implementare nella struttura tradizionale dell'università.
- I **Capitoli 7 e 8** offrono una guida per le università su come favorire l'implementazione dell'Educazione agli SDGs, includendo metodi e strumenti dell'intera istituzione su cui basare le attività educative agli SDGs. Il Capitolo 3 suggerisce un approccio graduale per intervenire su strutture e processi universitari già esistenti, mentre il Capitolo 4 affronta il concetto di trasformazione dell'istituzione per permettere alle università di accelerare di molto i tempi delle loro azioni.





CAPITOLO 5. STRUMENTI E GUIDA ALL'INTEGRAZIONE DEGLI SDGs

Le università ricoprono un ruolo fondamentale e insostituibile nell'aiutare la società ad affrontare i *Sustainable Development Goals* (SDGs). Questa guida si concentra su un ambito in cui il loro potenziale contributo è particolarmente significativo, ma ancora poco diffuso, ovvero la creazione di "*agenti di implementazione degli SDGs*" attraverso l'Educazione agli SDGs (o Educazione agli SDGs). Ciò significa fornire agli studenti/esse, nei rispettivi ambiti di competenza, quelle conoscenze, capacità e mentalità utili per realizzare gli SDGs sfruttando i loro ruoli attuali o futuri.

La necessità di potenziare in maniera significativa la capacità della società di risolvere problemi complessi non è mai stata così urgente, a soli dieci anni dalla scadenza del 2030 relativa alla risoluzione degli SDGs, la crescente consapevolezza di dover trovare urgentemente una soluzione al cambiamento climatico [2], e ora la crisi dovuta al COVID-19, sono tutte prove di quante connessioni esistano tra l'ambiente, il benessere e lo sviluppo della nostra società. Integrando ed espandendo l'Educazione agli SDGs come parte dell'esperienza educativa di livello superiore, le università riescono a adeguarsi e a rispondere ai bisogni della nostra "nuova normalità".

Questo capitolo illustra i motivi per cui l'Educazione agli SDGs è una missione prioritaria per le università. Definisce poi un quadro generale dell'Educazione agli SDGs, l'importanza della sua diffusione e il modo in cui le università possono renderla possibile. Inoltre, chiarisce il perché le università svolgono un ruolo assolutamente decisivo nell'offerta dell'Educazione agli SDGs, mettendo in evidenza alcuni dei tanti vantaggi dello sviluppo e dell'integrazione della stessa nel sistema universitario.

5.1 Educazione agli SDGs: un facilitatore indispensabile per l'implementazione degli SDGs

Gli SDGs riguardano una molteplicità di problemi sociali, economici e ambientali complessi che per essere risolti richiederebbero una trasformazione nel funzionamento della società e dell'economia, e nell'interazione degli individui con il pianeta. Per affrontare queste sfide e compiere effettivamente dei cambiamenti, è necessario che tutti i settori operino in maniera più collaborativa, interconnessa, sistemica e responsabile [4].

Inoltre, affinché tutti svolgano la propria parte nel raggiungimento di questi cambiamenti, c'è bisogno del contributo di professionisti e cittadini con le loro abilità, conoscenze e predisposizioni mentali.

Gli stessi SDGs riconoscono l'importanza di formare delle conoscenze e abilità

multisetoriali, e gli studenti e le studentesse in generale, per favorire la realizzazione degli SDGs. Tutto ciò è riportato esplicitamente in molti dei traguardi degli SDGs. L'SDG 4.7 in particolare, richiede espressamente di *"assicurarsi che tutti gli studenti acquisiscano le conoscenze e le competenze necessarie per promuovere lo sviluppo sostenibile, entro il 2030..."*

Esistono considerevoli discussioni all'interno degli ambienti educativi mondiali su come realizzare questa agenda. La maggior parte di esse si concentrano sul ruolo dell'educazione primaria e secondaria. Le università, essendo elementi chiave del sistema di formazione educativa e professionale della società, ricoprono un ruolo, un'opportunità e una responsabilità cruciali per contribuire all'implementazione di questa agenda. Tuttavia, come verrà illustrato più nel dettaglio nel Capitolo 6, vari aspetti dell'Educazione agli SDGs non vengono attualmente considerati come parte della formazione di base, e ancor meno di quella universitaria.

5.2 Il ruolo delle università nella realizzazione dell'Educazione agli SDGs

Le università si assumono il compito unico e delicato di diffondere l'Educazione agli SDGs a coloro che appartengono alla loro sfera d'influenza. È ormai ben consolidata l'idea che le università siano partner decisivi per la diffusione di tutti gli SDGs [1]. Le loro potenzialità nel campo dell'educazione, ricerca e innovazione, così come il loro contributo nella leadership a livello civico, sociale e comunitario, fanno sì che esse siano in prima linea nell'aiutare la società ad affrontare queste sfide (vedi Figura 3). Probabilmente nessuno di questi SDGs potrebbe mai realizzarsi senza la partecipazione del settore universitario.

Sebbene le università abbiano già inserito alcune delle attività evidenziate nella Figura 3 tra le loro ricerche e i loro insegnamenti di "ordinaria amministrazione", la realizzazione dell'Educazione agli SDGs richiede da parte delle università un potenziamento delle attività già esistenti, così come l'applicazione e l'integrazione di nuove tipologie di attività di gran lunga migliori rispetto a quelle ordinarie.

A partire dal 2015, nel settore universitario vi è stata molta attenzione e attività relativamente agli SDGs, a cominciare dall'identificazione e introduzione di percorsi da seguire per gli atenei per contribuire in maniera più significativa agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile attraverso tutte le attività accademiche e di servizio fino allo sviluppo di nuovi strumenti e risorse che potessero facilitare e velocizzare il processo. Tutto ciò ha portato alla realizzazione di numerose pubblicazioni, conferenze, attività dirette, *framework di reporting*, commissioni e piani di finanziamento tutti mirati agli SDGs. Molte università hanno adottato gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile cogliendo l'opportunità per rivoluzionare il loro *modus operandi*, dalle attività dei singoli ricercatori, docenti o studenti/esse, all'integrazione degli SDGs nelle missioni strategiche dell'università.

Nonostante il livello d'interesse, il desiderio di rinnovamento, sperimentazione ed operosità incoraggianti in questo settore, la strada da percorrere è ancora molto

lunga affinché le università possano offrire il loro reale contributo al raggiungimento degli SDGs. Un ambito in cui è particolarmente necessario intervenire in modo celere e risoluto è la realizzazione dell' "Educazione agli SDGs in modo da favorire lo sviluppo di "realizzatori degli SDGs".

Si ritiene che le università abbiano l'obbligo morale di sostenere l'Educazione agli SDGs come parte della loro missione sociale, con il fine di offrire agli individui le capacità e le abilità professionali e personali per lo sviluppo sostenibile. Quello che gli studenti apprendono nel contesto universitario avrà un impatto diretto su di loro in quanto cittadini, professionisti e consumatori tanto quanto lo avrà sulle aziende che creeranno o per cui andranno a lavorare. Le università devono aiutarli a sviluppare le conoscenze, le abilità, i valori e gli atteggiamenti necessari per affrontare le sfide globali in qualità di professionisti e cittadini responsabili.

Di seguito alcune delle caratteristiche principali delle università che conferiscono le capacità, e responsabilità necessarie ed esclusive per aiutare la società ad affrontare gli SDGs attraverso l'Educazione agli SDGs:

- **Estensione:** nel 2015, in tutto il mondo [5], 214 milioni di studenti/esse si sono iscritti/e all'università, un numero significativo e un'importante opportunità per influenzare un'intera generazione di leader e professionisti.
- **Responsabilità nei settori contemplati dall'Educazione agli SDGs:** nell'ambito della loro funzione educativa, le università hanno la responsabilità di garantire alle persone l'acquisizione di abilità e capacità professionali e personali utili a svolgere un impiego professionale e per contribuire in maniera rilevante alla società.
- **Accesso degli studenti/esse ad ogni fase del percorso formativo:** le università gestiscono l'accesso all'educazione, e la possibilità di ampliare tale accesso, a studenti/esse in ogni fase della loro vita, compresi coloro che stanno già lavorando. Questo avviene mediante i corsi di laurea triennale e magistrale, di formazione e aggiornamento professionale, di formazione per adulti e dirigenti, di insegnamento online, di attività di sensibilizzazione e di impegno comunitario.
- **Esperienza nell'apprendimento e nell'insegnamento:** le università si distinguono per una notevole esperienza pratica rispetto alle metodologie di apprendimento e insegnamento, oltre alla capacità di effettuare ricerche sulla pedagogia e sperimentare nuovi approcci e metodi.
- **Competenze generali:** attraverso le loro scuole e facoltà, le università hanno una vasta esperienza accademica necessaria per l'insegnamento di ogni ambito degli SDGs.
- **Ruolo esclusivo all'interno della società:** legami con tutti gli altri settori e un'attenzione crescente per la missione e l'impatto pubblico.

Nonostante queste capacità e responsabilità dovrebbero essere già sufficienti per convincere le università ad impegnarsi sempre di più nella realizzazione dell'Educazione agli SDGs, è necessario sottolineare che esistono anche molti benefici secondari:

- **Importanza e reputazione:** gli SDGs stanno diventando parte del linguaggio comune e della struttura di governi nazionali e locali, di organizzazioni multilaterali, di agenzie di finanziamento, della società civile e del settore privato. Coloro che non li conoscono corrono il rischio di rimanere indietro.
- Rendere l'università **ancor più attraente** per gli studenti/esse che aspirano a diventare gli artefici del cambiamento.
- Facilitare e rafforzare le **relazioni** e le collaborazioni con gli altri settori, e offrire la possibilità alle università di essere coinvolte nella risoluzione dei problemi concreti dello sviluppo sostenibile.
- Agevolare le **cooperazioni** tra diverse facoltà e uffici dell'istituzione.
- **Dimostrare** il ruolo importante delle università, dimostrare il loro impatto, la loro responsabilità nei confronti della società.
- **Focalizzarsi sul futuro:** l'educazione agli SDGs pone le basi per l'utilizzo di strumenti innovativi, utili ad inquadrare un nuovo paradigma universitario, grazie all'insegnamento di abilità che guardano al futuro. Le nuove competenze richieste dai datori di lavoro.
- **Competitività:** le università vengono valutate, comparate/classificate sempre più spesso per il loro impegno in relazione agli SDGs.
- Gli SDGs possono essere una buona occasione per **superare i limiti** che ostacolano l'inclusione dell'Educazione per lo Sviluppo Sostenibile (ESS) nell'insegnamento tradizionale, ad esempio la mancanza di motivazione o di fondi.
- **Finanziamento:** i finanziatori, comprese le agenzie governative, le banche internazionali e i filantropi, elaborano sempre più spesso bandi di finanziamenti basati sulla realizzazione degli SDGs.
- **Agire sulla dedizione:** realizzare i principi dell'Educazione agli SDGs è un elemento importante nell'ambito dell'adesione agli SDGs o agli interventi sul clima compiuti ultimamente da varie università (vedi Capitolo 3.1). Con l'aumento in tutto il mondo della preoccupazione per la mancanza di progressi sul piano degli SDGs e del clima, le università devono dimostrare che il loro impegno in questo campo va ben oltre l'ordinaria amministrazione.
- **Attirare/coltivare talento:** lo staff universitario è sempre più consapevole degli SDGs, dei problemi del nostro pianeta e sta cercando di fare la differenza. Le università, attraverso piani innovativi per incorporare gli SDGs nelle loro attività, programmi educativi e progetti di ricerca, potranno suscitare maggiore interesse sia da parte del personale che da parte degli studenti.
- **Laboratori viventi:** molte trasformazioni in termini di consumo, produzione, investimento, edilizia e interazione sono necessarie al fine di realizzare gli

SDGs. È possibile promuovere, verificare e condividere nuove soluzioni in merito attraverso gli atenei, come dimostrano le numerose esperienze universitarie dei cosiddetti "laboratori viventi (*living labs*)".

- **Partnership innovative:** gli SDGs richiedono lo stesso livello di considerazione da parte di tutti i partecipanti al processo di transizione ecologica. Le università possono adeguarsi a questa nuova richiesta offrendo una formazione mirata alle professioni del futuro, e allo stesso modo, supportando i datori di lavoro nel processo di trasformazione del posto di lavoro.

È evidente che le università abbiano delle motivazioni valide e delle opportunità uniche di guidare l'educazione agli SDGs. Questa guida affronta alcune di queste opportunità, permettendo ai lettori, provenienti da contesti diversi e in posizioni diverse all'interno delle università, di selezionare il percorso più adatto considerando le risorse disponibili.

Tuttavia, mettere in atto l'Educazione agli SDGs potrebbe voler dire dover affrontare molteplici sfide. Come vedremo nel Capitolo 6, che considera più nel dettaglio la definizione di Educazione agli SDGs e ciò che comporta la sua implementazione per le università, molti aspetti dell'Educazione agli SDGs non riflettono o non si adattano bene alle strutture di apprendimento e di formazione tipiche dell'università tradizionale. Il Capitolo 7 mira a fornire agli atenei indicazioni pratiche all'implementazione, incluso come superare alcuni ostacoli all'interno delle strutture già esistenti. In seguito, il Capitolo 8 propone alcune idee sulle modalità con le quali le università possono reinventarsi al fine di divenire leader sociali in questo campo.



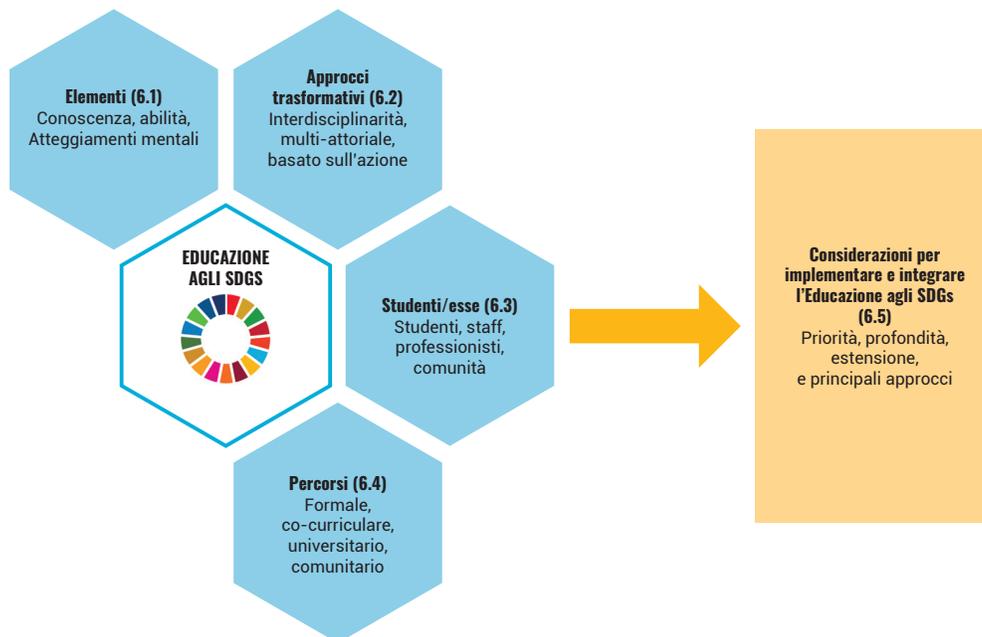
CAPITOLO 6. STRUMENTI E GUIDA ALL'INTEGRAZIONE DEGLI SDGS

L'Educazione agli SDGs può assumere varie forme all'interno del contesto universitario. Il termine stesso comprende numerosi concetti distinti, i quali possono essere realizzati mediante una serie di percorsi, ognuno con diversi gradi di profondità, rivolti a una molteplicità di potenziali studenti interessati. Non esiste un modello unico che faccia comprendere come realizzare l'Educazione agli SDGs nelle università, ed ogni istituzione deve trovare il proprio metodo.

Lo scopo di questo capitolo è quello di stabilire l'insieme di possibilità a cui ricorrere per offrire l'Educazione agli SDGs nelle università, per aiutare le istituzioni a pensare in modo ampio ed ambizioso rispetto a come esse possano contribuire al cambiamento, permettendo loro di identificare le opzioni e i percorsi che meglio si adattano al rispettivo contesto.

Al fine di individuare le potenziali opzioni di realizzazione dell'Educazione agli SDGs nel contesto universitario, si parte dal considerare differenti aspetti che delineano cosa l'Educazione agli SDGs rappresenta e come questi ultimi entrino in relazione con le università. Tali elementi vengono trattati nei paragrafi 6.1 – 6.4. Il paragrafo 6.5 fornisce alcuni principi generali su come selezionare queste opzioni, e riassume i principali approcci per realizzare l'Educazione agli SDGs nelle università. La struttura del capitolo è sintetizzata nella Figura 4.

Figura 4: Identificare i principali approcci per offrire l'Educazione agli SDGs nelle università



Mentre il capitolo si sofferma sugli aspetti pedagogici dell'Educazione agli SDGs, comprendendo ad esempio ciò che essa include e i vari metodi di insegnamento (con riferimento ai paragrafi 6.1 e 6.2), l'attenzione verte nello specifico su come questi influenzino gli approcci istituzionali dell'Educazione agli SDGs. Una revisione generale degli aspetti pedagogici dell'Educazione agli SDGs è al di là della portata della presente guida.

6.1 Componenti dell'Educazione agli SDGs

Come illustrato in precedenza, l'Educazione agli SDGs si definisce come l'educazione che fornisce agli individui, indipendentemente dalla professione scelta o dal loro percorso di vita, le abilità, la conoscenza e gli atteggiamenti mentali per affrontare le sfide rappresentate dagli SDGs, al fine di contribuire alle trasformazioni necessarie nella società.

Tali sfide si contraddistinguono per la complessità, l'incertezza, i conflitti di valori, e le contraddizioni. Molte di queste si sono finora dimostrate difficili da affrontare, in parte perché spesso gli individui (e le istituzioni) hanno tendenze come quella al riduzionismo, a lavorare a compartimenti stagni, e al non tenere conto delle difficoltà. L'educazione, perciò, necessita di fornire agli individui, alle comunità, e alle istituzioni la capacità di capire, adattarsi e rispondere a queste sfide [6].

Non vi sono ancora definizioni esatte su cosa includa l'Educazione agli SDGs, tuttavia è generalmente riconosciuto che sia in linea con il campo più generico e noto dell'Educazione allo Sviluppo Sostenibile (ESS) [7, 8], e in molti aspetti si basa sui suoi approcci e metodologie. Il corpus di conoscenze e metodologie sviluppato dal campo dell'ESS, dovrebbe essere la struttura portante degli sforzi per implementare l'Educazione agli SDGs [7].

Nonostante l'ESS sia un elemento fondamentale dell'Educazione agli SDGs, in questa guida si è deliberatamente optato per il termine più ampio e indefinito di Educazione agli SDGs. Le ragioni sono principalmente due: in primo luogo, un certo numero di approcci educativi oltre l'ESS sono da considerare cruciali per gli SDGs, e quindi l'Educazione agli SDGs incorpora un'agenda ben più ampia di questioni, obiettivi e metodologie rispetto all'ESS. Tra gli esempi troviamo l'Educazione alla Cittadinanza Globale (Global Citizenship Education) [9, 10], *Jobs for the Future* [11], innovazione e imprenditorialità [12], indigenizzazione e decolonizzazione dell'offerta formativa [13], Teoria U [14], apprendimento sociale ed emotivo [15]. In secondo luogo, questa guida si propone di rispondere ed accrescere lo straordinario impegno di tutto il settore universitario per gli SDGs, e ciò rappresenta un'opportunità unica.

Ci sono una serie di elementi distinti, basati sull'ESS [7] e questi altri approcci educativi, per ciò che riguarda l'Educazione agli SDGs. Questi includono:

- **Le competenze trasversali e 'competenze chiave'**, che sono pertinenti per l'educazione generale di tutti gli studenti per trattare gli SDGs, come ad

esempio (ma non limitati a): pensiero sistemico, pensiero critico, autocoscienza, riflessione, sistema integrato per il *problem-solving*, e competenze previdenziali, normative, strategiche e collaborative; creatività; intraprendenza; propensione alla curiosità e all'apprendimento; pensiero progettuale incentrato sull'uomo; responsabilità sociale; competenze di partnership; capacità interdisciplinari; capacità di analisi critico-etica; capacità di influenzare il cambiamento; conoscenze comportamentali; competenze interculturali; empatia; e comunicazione.

- **Una comprensione di base "trasversale" degli aspetti chiave dello sviluppo sostenibile**, è pertinente per gli studenti di tutte le discipline e professioni. Ciò implica la comprensione del concetto di sviluppo sostenibile e dei relativi concetti ad esso associato come, i diritti umani, la giustizia sociale, i limiti del pianeta, i modelli di interazioni e dipendenza tra natura-società-economia, la diversità, la parità di genere, la sostenibilità, la cittadinanza globale, e l'ineguaglianza. Inoltre, ciò include anche la comprensione delle sfide cruciali a livello locale e globale dello sviluppo sostenibile, come ad esempio il cambiamento climatico e l'ineguaglianza, e le rispettive cause, dinamiche e interconnessioni [16].
- **Una comprensione della struttura degli SDGs e di come essa può essere utilizzata** per affrontare le sfide storiche e irrisolvibili legate allo sviluppo sostenibile, spiegando anche cosa rappresentano gli SDGs e l'Agenda 2030, il loro scopo e la loro importanza, e come essi siano legati agli altri impegni globali; l'universalità e l'importanza degli SDGs per tutti i Paesi del mondo; concetti chiave in questo framework come "Non Lasciare Nessuno Indietro" (*Leave no one behind*), interconnessione, sinergia, compromessi, e indivisibilità; il modo in cui questo *framework* è attualmente utilizzato su diversa scala e da attori diversi; e ancora, in che modo può essere usato come strumento per promuovere un impatto positivo sullo sviluppo sostenibile.
- **Le conoscenze e abilità specifiche di una professione**, incluso comprendere come gli SDGs e le sfide globali dello sviluppo sostenibile siano rilevanti per alcune particolari professioni (o discipline o materie), e le conoscenze e abilità specifiche che potrebbero aiutare gli studenti ad avanzare impatti positivi sugli SDGs attraverso le proprie professioni. Alcuni esempi includono, l'amministrazione [17], ingegneria [18], politica pubblica [19], ricerca accademica [20], salute [21], insegnamento [22], informazione e comunicazione tecnologica [23], ecc.
- **Mentalità e rappresentanza**: Comprendere la struttura degli SDGs o dello sviluppo sostenibile non garantisce di per sé la realizzazione di cambiamenti rispetto agli stessi SDGs. L'Educazione agli SDGs dovrebbe anche ispirare e permettere agli studenti di voler creare un cambiamento positivo per lo sviluppo sostenibile e diventare artefici del cambiamento.
- **Reti di collaborazioni**: Affrontare gli SDGs e le sfide complesse dello sviluppo sostenibile, generalmente richiederebbe un'ampia collaborazione a più livelli, sia all'interno che tra i vari settori. Ciò potrebbe essere significativamente semplificato avvalendosi di reti di compagni ed esperti dai quali gli studenti

potrebbero attingere nel momento in cui si interfacciano con il mondo. Le università possono ricoprire un ruolo importante nell'aiutare gli studenti a sviluppare tali reti, dal momento che sono delle grandi realtà, eterogenee, multidisciplinari, e organizzazioni altamente connesse.

Sebbene questa sia una lista ampia e diversificata, molte delle competenze trasversali e degli atteggiamenti mentali possono, e di fatto devono, essere affrontati simultaneamente attraverso approcci di apprendimento trasformativo, i quali verranno descritti nel Paragrafo 6.2.

6.2 Approcci di apprendimento trasformativo per l'Educazione agli SDGs

Le università non possono approcciarsi all'Educazione agli SDGs come vorrebbero fare con qualsiasi altra materia o filone di ricerca. Questo perché gli SDGs ricoprono una vasta gamma di argomenti, che sono interconnessi e in continua evoluzione, che si trovano ai confini della conoscenza umana e che sono universali ma, allo stesso tempo, hanno necessità di adattarsi ai diversi contesti locali. Inoltre, richiedono una vasta gamma di competenze trasversali (Paragrafo 6.1), di collaborazione intersettoriale, e soluzioni che variano a livello globale. D'altronde, l'obiettivo dell'Educazione agli SDGs è di responsabilizzare e motivare gli studenti a farsi protagonisti nel tracciare la strada per un futuro sostenibile [7].

Per affrontare questi aspetti degli SDGs, le attività di Educazione agli SDGs hanno bisogno di utilizzare strategie di apprendimento trasformativo che attualmente non sono considerate pratiche abituali nel contesto universitario [24]. Questi aspetti sono l'interdisciplinarietà, apprendimento basato sull'azione, e la partecipazione multi-attoriale. Questa sezione spiega brevemente il perché questi approcci siano importanti nel contesto dell'Educazione agli SDGs e fornisce una panoramica su come potrebbero apparire nel contesto universitario.

Uno dei motivi per cui questi approcci non vengono comunemente usati dagli atenei è che essi si dimostrano difficili da implementare attraverso le strutture lineari e i compartimenti stagni, propri della maggior parte delle università. I Capitoli 7 e 8 presentano gli approcci e le strategie per superare queste difficoltà.

6.2.1 Interdisciplinarietà

Gli approcci interdisciplinari sono essenziali per insegnare gli SDGs per due ragioni:

- Gli SDGs coprono una vasta gamma di argomenti che vanno ben oltre ciò di cui solitamente si occupa una specifica disciplina o un ambito di competenza di un determinato docente. Per questo motivo, il fatto di fornire anche solo una visione base della cornice degli SDGs richiede l'utilizzo di competenze da altre discipline, che sono tipicamente relative a diversi dipartimenti e scuole di studio.
- Gli SDGs sono interconnessi, in modo che ogni goal può essere influenzato dagli altri sia positivamente (sinergie) che negativamente (compromessi). Ciò implica

che se si vuole affrontare con successo un goal in particolare, è importante comprendere e simultaneamente gestire le conseguenze rispetto agli altri *goal* [25]. Lo stesso principio può essere esteso all'Educazione agli SDGs. Queste relazioni cruciali attraversano ognuno dei goal e le problematiche di fondo che li governano. Questo concetto offre molteplici opportunità per le università, come ad esempio, riunire dipartimenti e scuole differenti attraverso modalità innovative che permettono di servire meglio le esigenze educative e la ricerca di soluzioni per le società future.

Pertanto, nonostante le attività di Educazione agli SDGs si focalizzano soltanto su un'area degli SDGs, esse dovrebbero sempre provare a rappresentare in maniera significativa i collegamenti tra i diversi campi di studio alla scoperta di legami con altri *goal*, con il fine di creare una visione sistemica olistica per le tematiche in questione.

Ciò può essere realizzato, per ogni argomento, attraverso lezioni di docenti provenienti da altre scuole o di esperti esterni, progetti condivisi o attività che interessino gruppi interdisciplinari da facoltà e programmi diversi, e altre attività/corsi che possano insegnare agli studenti a ragionare in maniera sistemica e a pensare e a gestire le interconnessioni in una maniera pratica.

6.2.2 Apprendimento basato sull'azione

La complessità e la multidimensionalità di risolvere le sfide relative agli SDGs non può essere realizzata attraverso un approccio basato esclusivamente sulle lezioni. È necessario, infatti, organizzare le attività dell'Educazione agli SDGs attorno a progetti nel mondo reale o alla soluzione di esigenze concrete, per esempio situazioni di vita degli studenti nel campus, nella comunità, nelle organizzazioni locali, o in altri contesti. Questo potrebbe apportare diversi benefici:

- Permettere agli studenti di comprendere come realizzare possibili soluzioni per gli SDGs in prima persona, e i problemi concreti che potrebbero emergere quando si cerca di trasformare la teoria nella pratica.
- Permettere agli studenti di scavare a fondo nelle questioni reali che ruotano attorno agli SDGs e di condurre ricerche e analisi dettagliate che possano permettere loro di approfondire la conoscenza analitica degli obiettivi.
- Creare opportunità per gli studenti per esercitare non solo la conoscenza tecnica o specialistica, bensì anche competenze e abilità trasversali dell'Educazione agli SDGs.
- Aiutare gli studenti a riconoscere l'applicabilità degli SDGs alle loro vite e carriere future, mostrando come poter essere parte della soluzione.
- Fornire l'opportunità di crescita personale e professionale per membri di facoltà e altri colleghi che si occupano di supporto all'insegnamento e all'apprendimento.
- Consentire la collaborazione multidisciplinare all'interno dell'università, nuove opportunità di ricerca per i membri interni delle facoltà, così come le partnership con nuove istituzioni.

- Aiutare a rendere l'apprendimento attuale e aggiornato.
- Produrre iniziative e idee pratiche per affrontare le sfide dello sviluppo sostenibile nel campus o nella comunità più ampia, le quali possono essere messe in pratica sia dalle università che dagli studenti stessi.

Queste attività possono essere inserite all'interno di una serie di iniziative per l'insegnamento e l'apprendimento, comprendendo attività di offerta formativa formali, attività extra-curricolari, attività studentesche. Tutto ciò può assumere diverse forme, tra cui:

- Fornire alle organizzazioni partner servizi di ricerca e di consulenza, e consigli pratici per realizzare aspetti degli SDGs attraverso tirocini, moduli basati sull'azione, programmi di ricerca per laureati basati sulla pratica.
- Ricerca multilaterale e progetti di implementazione, come quelli basati sul campus e sulla comunità dei "living labs" [26, 27]
- Hackathons, Challenges e iniziative mirate all'imprenditoria per gli studenti per elaborare e realizzare soluzioni a questi problemi.
- Viaggi studio, attività sul modello ONU, e scambi con università di altri paesi.

6.2.3 Partecipazione multi-attoriale

Coinvolgere gli attori che sono impegnati a risolvere i problemi dello sviluppo sostenibile e implementare gli SDGs nel "mondo reale" ha un valore importante nelle attività di Educazione agli SDGs. Questi attori, infatti, possono fornire una conoscenza approfondita sulle sfide e gli approcci che sono necessari ad applicare le conoscenze apprese in classe in complesse situazioni del mondo reale, ma anche fornire ispirazione e testimonianza dell'importanza della Educazione agli SDGs al di fuori dell'università, colmare le lacune conoscitive attraverso strumenti pedagogici, portare alla luce problemi, e rendere le offerte formative più attuali e aggiornate. Inoltre, il coinvolgimento di questi protagonisti può permettere alle università di aumentare le proprie reti esterne e interne, la loro portata e l'impatto che sono in grado di produrre sulla comunità.

Questi attori possono essere leader o esperti del governo, della società civile, o del settore privato; membri della comunità, o esperti provenienti da altri gruppi all'interno dell'università, come i gruppi che si occupano della sostenibilità universitaria, dell'inclusione sociale, dell'imprenditorialità, e dei sindacati.

Essi possono essere coinvolti in una serie di modi, come:

- Offrendo consulenza, consigli o casi studio sullo sviluppo dei materiali di apprendimento; forniti da insegnanti esterni; o da intervistati in aula, da risorse online o da progetti studenteschi.

- Fornendo idee di progetto, tutoraggio, osservazioni o giudizi sui progetti degli studenti.
- Offrendo opportunità di tirocinio.
- Come partner di progetto o membri del team in living labs o in altri progetti di ricerca/attuazione collaborativa con più stakeholder.

6.3 Studenti/esse

Gli elementi dell'Educazione agli SDGs descritti nel Paragrafo 6.1 sono rilevanti per tutti gli individui, dal momento che ogni persona è influenzata in una certa misura da qualcuna o da tutte le sfide rappresentate dagli SDGs. Pertanto, ogni persona, che sia un professionista o un semplice cittadino, può contribuire ad affrontarli. Quindi, l'SDG 4.7 incoraggia gli studenti ad acquisire conoscenza e abilità per promuovere lo sviluppo sostenibile.

Questo Capitolo ha come scopo quello di delineare la varietà di "studenti" che le università possono raggiungere, in modo da aiutare le stesse a pensare in modo ampio e creativo a come poter massimizzare i loro contributi in questo settore.

Essendo enti complessi e spesso grandi, con molteplici funzioni ed estesi legami con la comunità locale, nazionale e globale, le università hanno accesso a un gran numero di potenziali "studenti". Questi includono:

- **Studenti "tradizionali"** iscritti a corsi di laurea triennale, magistrale o programmi di corsi di ricerca, i quali sono i più evidenti e più importanti gruppi di studenti per le università. Questi ultimi hanno anche un ruolo importante nel facilitare la realizzazione dell'Educazione agli SDGs nelle università.
- **Lo staff universitario**, che comprende la facoltà, staff professionale e la dirigenza. La comprensione dell'Educazione agli SDGs è importante per loro, dal momento che svolgono un ruolo centrale nell'applicazione di quest'ultima nelle università, così come il ruolo di promuovere lo sviluppo sostenibile più in generale nelle loro competenze personali e professionali.
- **Studenti e partecipanti in programmi non accademici** offerti dalle università, come quelli di formazione manageriale o le Summer Schools. Questi possono essere professionisti provenienti da altri settori, incluso il governo, il settore privato e la società civile. Possono anche essere accademici e studenti provenienti da altre università, tra cui quelle dei Paesi in via di sviluppo, le quali sono particolarmente segnalate negli SDGs.
- **Partners di progetti universitari collaborativi** provenienti da altri settori, come il governo, il settore privato, la società civile e la comunità.
- **La comunità in generale**, inclusa la comunità locale universitaria e le altre comunità alla quale è connessa attraverso reti universitarie accademiche o partnership industriali.

6.4 Percorsi di implementazione dell'Educazione agli SDGs

Se il numero di studenti descritti al Paragrafo 6.3 è ampio, quello dei percorsi attraverso cui questi possono essere raggiunti lo è altrettanto. Data l'ampiezza e la natura trasversale della conoscenza, delle abilità e degli atteggiamenti mentali associati all'Educazione agli SDGs, gli elementi collegati ad essa possono valorizzare e adattarsi in maniera naturale a molte attività formative formali e informali offerte nelle università.

La Tabella 1 riassume i principali percorsi per raggiungere i differenti gruppi di studenti descritti nella sezione precedente.

Esistono due principali opzioni per la realizzazione dell'Educazione agli SDGs attraverso questi percorsi [28]:

1. Sviluppare nuove materie, programmi e iniziative che si concentrino nello specifico sugli SDGs e le conoscenze, le abilità e gli atteggiamenti mentali necessari a realizzarli. Questa opzione è utile per fornire una comprensione più ampia ed essenziale dello sviluppo sostenibile trasversale a tutti gli SDGs, e per contesti interdisciplinari o a livello di ateneo.
2. Integrare elementi rilevanti dell'Educazione agli SDGs nell'offerta formativa esistente e nelle altre attività. Questa opzione aiuta a ridurre la pressione sulla programmazione, risulta utile per contesti professionali specifici e per dimostrare e rinforzare la rilevanza degli SDGs nella maggior parte delle aree di studio.

Tabella 4: Potenziali studenti dell'Educazione agli SDGs per le università, e i potenziali percorsi per raggiungerli

Studenti	Percorsi
Studenti "tradizionali"	<ul style="list-style-type: none"> • Attraverso l'offerta formativa, comprese lezioni, materiale, compiti, attività del corso, progetti del corso, viaggi studio, ecc. • Corsi di formazione di base o Massive Open Online Courses (MOOCs) • Attività co-curricolari e di coinvolgimento degli studenti • Club, società e attività studentesche • Attività di benvenuto e di orientamento • Programmi di volontariato • Iniziative in living lab nel campus o fuori • Formazione specialistica • Borse di studio, tirocini, programmi di scambio • Hackathons e iniziative imprenditoriali • Siti universitari e comunicazioni per gli studenti • Guide/cataloghi di corsi/moduli/programmi • Servizi di supporto per l'apprendimento e insegnamento, come le biblioteche • Cartellonistica nelle strutture campus

Personale universitario	<ul style="list-style-type: none"> • Orientamento per il nuovo staff • Crescita professionale • Programmi di sostenibilità per lo staff • Siti universitari e comunicazioni per lo staff • Cartellonistica nelle strutture campus • Attività rivolte allo staff relative agli SDGs
Studenti e partecipanti in programmi non accademici	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione manageriale, aggiornamento professionale, formazione per gli adulti • Corso di formazione professionale • Corsi di lingua avanzati • Corsi di recupero • Summer Schools • MOOCs
La comunità in generale	<ul style="list-style-type: none"> • Eventi pubblici e attività di sensibilizzazione e di coinvolgimento della comunità • Spettacoli ed esibizioni • Programmi extra di scuola superiore • Iniziative di living lab al di fuori del campus • Seminari, conferenze • MOOC

6.5 Considerazioni sull'attuazione e l'integrazione dell'Educazione agli SDGs nelle università

I Paragrafi 2.1 e 2.4 identificano un numero di elementi, conoscenza, abilità e capacità, che sono incluse nell'Educazione agli SDGs, e un vasto numero di potenziali studenti e percorsi attraverso i quali poter essere veicolati. Sebbene le università dovrebbero mirare ad integrare l'Educazione agli SDGs, non vi è una strada unica che possa portare a adempiere a questa missione, per cui le università hanno bisogno di ricorrere ad una combinazione di approcci. L'obiettivo del prossimo paragrafo consiste nell'identificare alcuni tra gli approcci più comuni ed efficaci per realizzare l'Educazione agli SDGs (o aspetti di essa), e offrire alle università un quadro di riferimento generale per valutare e identificare in maniera strategica la combinazione che possa essere più pertinente per il loro stesso contesto.

6.5.1 Approcci comuni per attuare l'Educazione agli SDGs

Le università hanno a lungo sperimentato una molteplicità di approcci per realizzare l'Educazione agli SDGs. Di seguito ci sono gli esempi di alcuni tra gli approcci più comuni, ma non è comunque una lista esaustiva. Sebbene facciano per lo più riferimento agli studenti "tradizionali", molti di essi possono essere utilizzati anche con altri tipi di studenti.

- **Sensibilizzazione:** le attività di sensibilizzazione, come le campagne sui social media, la cartellonistica, gli articoli nelle pubblicazioni dello staff o di studenti, eventi pubblici, e via dicendo, possono essere considerati un modo relativamente

semplice per garantire allo staff e agli studenti le informazioni base sugli SDGs, e aiutare a rinforzare l'impegno universitario su questo tema.

- **Moduli introduttivi interdisciplinari:** in maniera specifica, in un contesto interdisciplinare universitario relativo a qualunque studente (o staff), i corsi brevi o i moduli interdisciplinari a livello di ateneo possono fornire una visione più ampia dello sviluppo sostenibile e degli SDGs. Questi possono variare da corsi brevi, informali e volontari, per esempio attività di benvenuto, a moduli di corsi semestrali con crediti. I corsi possono essere online [29], misti, in presenza o attraverso un sito web interattivo. Per supportare l'integrazione dell'Educazione agli SDGs, i corsi dovrebbero essere obbligatori per tutti i nuovi studenti (o comunque fare in modo che siano fortemente incoraggiati a seguirli, come modulo opzionale di base), o un prerequisito per studenti o staff che cercano di iscriversi a programmi di leadership, e così via.
- **Moduli su discipline specifiche e programmi basati sugli SDGs:** i moduli speciali, o perfino gli interi corsi di laurea, possono concentrarsi sul modo in cui gli studenti possono promuovere gli SDGs attraverso le discipline o le professioni da loro scelte. Questi possono includere: moduli introduttivi o principali, facoltativi, moduli basati su progetti, programmi STREAM, e interi corsi di laurea.
- **Integrazione nell'offerta formativa disciplinare esistente:** i concetti fondamentali dell'Educazione agli SDGs, i principi e gli esempi possono essere integrati nell'offerta formativa tra le discipline e i moduli più appropriati. Integrare l'Educazione agli SDGs non significa necessariamente aggiungere ulteriori tematiche al syllabus del corso. Piuttosto, l'Educazione agli SDGs può essere migliorata orientando gli elementi dell'offerta formativa agli SDGs, per esempio usando casi, approfondendo problemi relativi agli SDGs, utilizzando compiti in classe che incoraggiano la riflessione sugli SDGs, e così via. I principi fondamentali dell'Educazione agli SDGs, siano loro importanti per una determinata disciplina, possono anche essere inclusi nei moduli base di quella disciplina. A supporto di questo processo di integrazione, i concetti dell'Educazione agli SDGs dovrebbero essere incorporati nelle competenze trasversali e negli obiettivi formativi.
- **Moduli basati su progetti relativi agli SDGs:** ciò implica l'integrazione della sostenibilità e degli SDGs in moduli di progetti generali, progetti chiave, o esperienze lavorative. Durante tutto il processo, gli studenti devono integrare i criteri e i riferimenti alla sostenibilità a specifici SDGs, e riflettere sullo scopo del progetto, sul suo impatto e sugli stakeholder coinvolti. Inoltre, dovrebbero minimizzare in maniera consapevole le conseguenze e gli effetti negativi dei loro progetti e piuttosto incoraggiare quelli positivi.
- **Attività co-curricolari relative agli SDGs:** attività co-curricolari, come ad esempio le sfide imprenditoriali, progetti di miglioramento del campus, living lab, e simili, sono particolarmente importanti per fornire agli studenti l'opportunità di sviluppare abilità e capacità relative all'Educazione agli SDGs, dal momento che consentono un certo grado di innovazione progettuale che può essere difficilmente sviluppata nell'offerta formativa formale.

- **Programmi di leadership relativi agli SDGs:** questi programmi co-curriculari aiutano gli studenti, a sviluppare l'abilità di leadership e la capacità di agire come protagonisti del cambiamento per lo sviluppo sostenibile, inserendoli all'interno di specifici contesti disciplinari o di gruppi formati con studenti provenienti dall'intera università.
- **Attività studentesche:** gli studenti di tutto il mondo, hanno iniziato ad avviare, progettare e a condurre attività per coinvolgere i loro compagni (insieme allo staff universitario) rispetto alla realizzazione degli SDGs, attraverso programmi quali l'SDG Student Program di SDSN Youth. Essendo attività svolte da studenti per studenti, che spesso catturano e sfruttano il comportamento imprenditoriale degli studenti, la loro creatività, l'idealismo, la passione e il desiderio di voler fare la differenza, possono essere particolarmente coinvolgenti per loro. In questo contesto, le università possono supportare e incoraggiare tali attività, per esempio fornendo tutoraggio, competenze in materia, formazione, sovvenzioni, spazi per gli eventi, accesso a potenziali partner, ecc [30, 31].
- **MOOC e altri contenuti online:** Le università utilizzano MOOC e altri contenuti web per raggiungere quanti più studenti possibili, compresi quelli al di fuori del contesto universitario. D'altra parte, le università possono utilizzare contenuti online sviluppati da altri enti (come da SDG Academy) per colmare quelle lacune dell'Educazione agli SDGs per le quali non vi è alcuna competenza interna, purché il contenuto sia utilizzato in modo originale e attento, e sia supportato da risorse per i membri della facoltà per rispondere alle esigenze degli studenti.
- **Corsi di laurea sullo sviluppo sostenibile:** Lauree Triennali, Master e Dottorati mirano a far sviluppare competenze nel campo dello sviluppo sostenibile e degli SDGs, e a formare esperti che siano in grado di risolvere le sfide relative ad essi, riunendo insieme i differenti stakeholder, con l'obiettivo di risolvere questi problemi e influenzare il cambiamento organizzativo e sociale.

6.5.2 Framework per valutare le opzioni di realizzazione dell'Educazione agli SDGs

I potenziali percorsi identificati nel Paragrafo 6.4 non sono tutti uguali in termini di adeguatezza ed efficacia per l'Educazione agli SDGs.

Tabella 5: Principi per aiutare le università a confrontare e dare priorità alle diverse opzioni per realizzare l'Educazione agli SDGs.

<p>Priorità</p>	<p>Tra i gruppi di studenti identificati nel Paragrafo 6.3, le università dovrebbero dare la priorità ad un'Educazione comprensiva agli SDGs per quei gruppi verso cui hanno più ampio accesso e maggiore responsabilità educativa. Questi sono in ordine: gli studenti "tradizionali", lo staff universitario, gli studenti e i partecipanti in programmi non accademici, i partner di progetti in collaborazione, e la comunità in generale. Le università dovrebbero comunque avere lo scopo di raggiungere questi altri gruppi, quando si hanno le opportunità giuste.</p>
-----------------	--

<p>Adeguatezza</p>	<p>Differenti metodi pedagogici e differenti percorsi potrebbero essere più adatti per realizzare alcuni elementi dell'Educazione agli SDGs (Sezione 2.1) piuttosto che altri. In particolare, sarebbe opportuno distinguere tra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoscenza generale, che implica una conoscenza di base "trasversale" di questioni chiave sullo sviluppo sostenibile e degli SDGs. Questo tipo di "letteratura sostenibile" può essere incorporata in un ampio numero di percorsi specializzati o a livello di ateneo, dalla cartellonistica alle lezioni e attività co-curricolari. • Conoscenza professionale specifica, che è la più adatta ai contesti disciplinari (sia attraverso l'insegnamento formale, attività co-curricolari o studentesche). • Approcci di apprendimento trasformativo (Sezione 2.2), che sono necessari per aiutare gli studenti a sviluppare le abilità trasversali dell'Educazione agli SDGs, le competenze, gli atteggiamenti mentali e i network. Come già affrontato nel Paragrafo 6.2, questi sono più semplici da adottare mediante attività interdisciplinari pratiche e attività multilaterali basate su progetti (come progetti relativi a corsi, attività co-curricolari, tirocini, living lab, ecc.), piuttosto che come materiale da lezioni in classe tradizionale.
<p>Profondità</p>	<p>I percorsi descritti nel Paragrafo 6.4 non sono uguali in termini di conoscenza, abilità e atteggiamenti mentali sviluppati da parte degli studenti, ad esempio la distinzione tra le campagne di sensibilizzazione nel campus e i corsi di laurea specialistica in sviluppo sostenibile. Le attività di bassa profondità possono comunque essere utili, dal momento che sono spesso meno impegnative da realizzare, sono raggiungibili da più studenti, e possono aiutare a consolidare l'importanza che l'università conferisce allo sviluppo sostenibile e agli SDGs. Ciò nonostante, da sole non sono sufficienti per promuovere gli "agenti di implementazione".</p> <p>Le attività di elevata profondità, come i corsi di laurea in sviluppo sostenibile, possono invece aiutare a formare specialisti che possono incoraggiare altri a focalizzarsi sullo sviluppo sostenibile. Tuttavia, per loro natura, queste attività si adattano solamente a un numero relativamente limitato di studenti.</p>
<p>Estensione</p>	<p>Questi percorsi non sono uguali rispetto al numero di studenti che possono potenzialmente raggiungere. L'estensione è spesso inversamente proporzionale alla profondità, in particolare per le attività di apprendimento trasformativo, che rappresenta una sfida per l'integrazione di tale aspetto dell'Educazione agli SDGs.</p>

La Tabella 6 fornisce un'analisi indicativa rispetto a come gli approcci più comuni dell'Educazione agli SDGs, discussi finora nel Paragrafo 6.5, si realizzano rispetto a ognuno di questi principi.

Questa analisi mette in risalto alcuni punti chiave, con importanti implicazioni su come l'Educazione agli SDGs potrebbe essere integrata nelle università:

- Non esiste un approccio singolo che raggiunga tutti gli studenti e che garantisca loro tutti gli elementi dell'Educazione agli SDGs. Ogni approccio presenta punti di forza e lacune. Pertanto, le università hanno bisogno di realizzare una combinazione tra questi approcci.
- L'approccio che comprende più fondamenti (ma non tutti), in termini di estensione e di elementi dell'Educazione agli SDGs, è l'integrazione di quest'ultima nell'offerta formativa disciplinare esistente in tutte le discipline importanti.
- Gli approcci di apprendimento trasformativo presentano la più forte relazione tra estensione e profondità, va però sottolineato come queste attività funzionano meglio quando vi prendono parte un numero limitato di studenti. Pertanto, per aumentare il numero di studenti che possono partecipare a questi programmi, le università dovrebbero o accrescere il numero di questi programmi offerti, o sviluppare programmi innovativi che possano garantire gli stessi risultati.

In ultima analisi, il miglior modo di approcciare l'integrazione dell'Educazione agli SDGs è attraverso un approccio strategico a livello universitario, che sarà l'argomento del prossimo capitolo.

Tabella 6: Una valutazione indicativa delle potenziali estensioni e profondità dei differenti comuni approcci per realizzare l'Educazione agli SDGs nelle università. Ci sono numerose puntualizzazioni, dal momento che dipende tutto da come vengono ideati e messi in pratica...

Approcci	Potenziale portata (in un "caso dell'approccio")	Potenziale profondità		
		Conoscenze generali	Conoscenze specifiche di una professione	Apprendimento trasformativo
Sensibilizzazione	Elevato	Medio	Basso	Basso
Modelli introduttivi interdisciplinari	Medio/Basso (se non obbligatorio)	Elevato	Basso	Medio/ Elevato
Integrazione nell'offerta formativa disciplinare	Elevato	Elevato	Elevato	Basso
Moduli basati su progetti relativi agli SDGs	Basso	Medio	Elevato	Medio
Attività co-curricolari relativi agli SDGs	Basso	Medio	Medio/ Basso	Elevato
Attività studentesche	Medio/Basso	Medio	Basso	Elevato
MOOCs	Molto Basso	Elevato	Elevato	Basso
Programmi di leadership relativi agli SDGs	Basso	Elevato	Medio/ Basso	Molto Elevato
Corsi di laurea sullo sviluppo sostenibile	Basso	Molto Elevato	Elevato	Molto Elevato



CAPITOLO 7. AMPLIARE ED APPROFONDIRE L'IMPLEMENTAZIONE DELL'EDUCAZIONE AGLI SDGS NELLE UNIVERSITÀ

Come illustrato nel Capitolo 6, vi sono diverse strade tramite le quali le università possono implementare l'Educazione agli SDGs e altrettanto numerose sono le università o i dipartimenti che già ne percorrono alcune con la propria comunità studentesca. Tuttavia, come evidenziato nel capitolo 1, affinché la società affronti gli SDGs con successo, vi è un significativo bisogno che le università massimizzino l'ampiezza e la profondità della loro offerta di Educazione agli SDGs al numero maggiore possibile di studenti e studentesse che sono sotto la loro sfera di influenza.

Non è un compito semplice. Espandere l'offerta di Educazione agli SDGs richiede alle università l'aggiunta di nuove attività, o le modifiche di quelle esistenti. Nonostante esistano numerosi approcci in questo senso, come spiegato nel Capitolo 6, non ve n'è uno specifico in grado di raggiungere tutta la comunità studentesca e di offrirle tutti gli elementi dell'Educazione agli SDGs: ogni università deve quindi identificare la combinazione di approcci e il percorso che meglio si adatti al singolo contesto.

Inoltre, riuscire ad incorporare alcuni degli ingredienti chiave (formazione, interdisciplinarietà, collaborazione multi-attore) può essere difficoltoso nel momento in cui rappresenta un cambiamento netto rispetto a come le dimensioni dell'insegnamento e dell'apprendimento sono affrontate in partenza.

Questo Capitolo intende supportare le università nell'ampliamento e nell'approfondimento dell'implementazione dell'ESDG suggerendo un processo strategico a fasi (Paragrafo 7.1) basato sui cinque Passi individuati nella guida *"Getting Started with the SDGs in Universities"* [1]. Identifica poi alcuni degli ostacoli e delle sfide comuni che generalmente le università incontrano e alcune potenziali soluzioni (Paragrafo 7.2), per concludersi con una disamina su come diversi stakeholder, sia interni che esterni all'università, possono supportare tale processo (Paragrafo 7.3).

Il processo a cinque fasi suggerito in questo Capitolo è costruito a partire dalle modalità tradizionali con le quali ad oggi le università operano. Si assiste, tuttavia, ad una crescente discussione secondo la quale l'approccio tradizionale non porterà il mondo accademico tanto lontano o tanto velocemente quanto necessario. È pertanto necessaria una trasformazione strutturale delle modalità con le quali le università operano [14]. Il Capitolo 4 argomenta le potenziali caratteristiche di tale trasformazione, la sua ratio, e suggerisce un percorso per perseguirla che può e deve svolgersi in parallelo rispetto agli approcci più tradizionali descritti in questo capitolo.

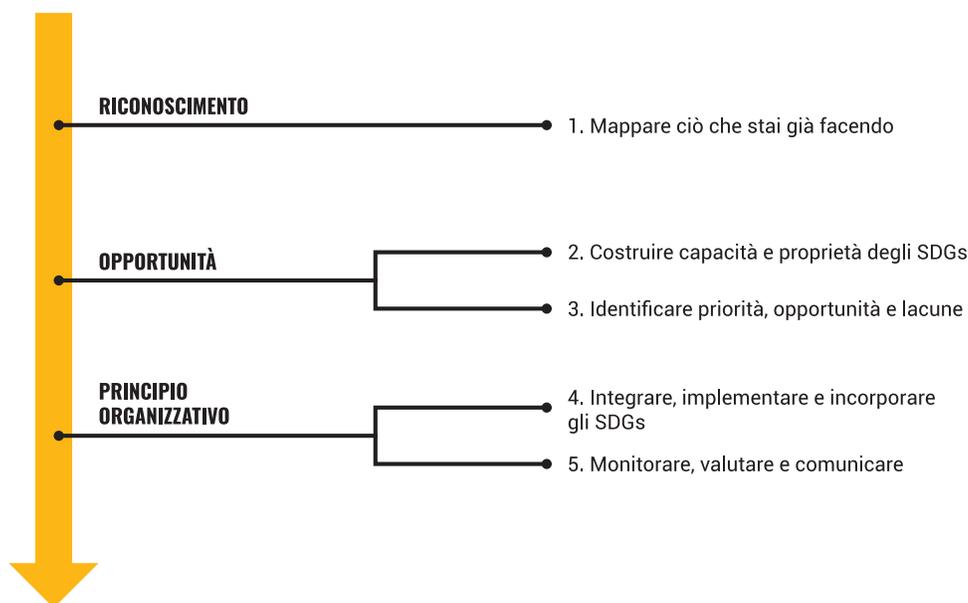
7.1 Passi per implementare l'Educazione agli SDGs

La guida "Getting Started with the SDGs in Universities" [1] identifica tre livelli di coinvolgimento delle università rispetto agli SDGs: ricognizione, allineamento opportunistico e principio organizzativo. Adattati al contesto dell'Educazione agli SDGs esse sono:

- **Ricognizione:** identificazione e comprensione delle azioni che l'università già attua in tema di Educazione agli SDGs.
- **Allineamento opportunistico:** diverse aree e settori dell'università riconoscono l'utilità e l'importanza dell'Educazione agli SDGs e individuano opportunità per implementarla nelle loro attività e programmi, senza una strategia unitaria a livello di ateneo.
- **Principio organizzativo:** l'università nella sua interezza si impegna a rendere l'Educazione agli SDGs parte del proprio 'business-as-usual'; integra tale impegno nelle strutture e nei framework di governance universitaria; conduce processi strategici per comprendere come massimizzare il proprio contributo all' Educazione agli SDGs, allocando risorse e supporto sufficienti per l'operationalizzazione di tali strategie.

Tenendo a mente questi livelli, la guida Getting Started suggerisce un processo a cinque fasi per approfondire il coinvolgimento con gli SDGs, rappresentato nella Figura 5. Queste cinque fasi possono essere seguite anche per la specifica implementazione dell'Educazione agli SDGs, come illustrato di seguito.

Figura 5: Panoramica del processo a fasi per approfondire ed ampliare l'implementazione dell'Educazione agli SDGs (Adattata da [1]).



Passo 1: Mappare le iniziative in corso

L'identificazione delle azioni in essere nell'ateneo è fondamentale, in quanto aiuta a mettere a fuoco il punto di partenza del processo Educazione agli SDGs, ad individuare le lacune da colmare, a valutare le strade potenziali per l'avanzamento e a scegliere le risorse e le competenze necessarie a supporto del processo stesso. La comprensione di ciò che già è in atto e della relazione che intercorre tra le diverse azioni sarà funzionale all'integrazione con quanto già funziona e ad accrescerne l'impatto.

Ad esempio, le università possono svolgere una verifica dell'Educazione agli SDGs per identificare:

- Azioni in essere: chi le svolge (unità, docenti, dipartimenti, gruppi di ricerca, gruppi di educazione innovativa, organizzazioni studentesche ecc.) e con quali risultati (capacità, contenuti, competenze chiave, obiettivi di apprendimento, competenze finali ecc.).
- Quali elementi dell'Educazione agli SDGs (conoscenze generali, conoscenze specifiche-professionali, apprendimento trasformativo) vengono utilizzati nelle attività di didattica e apprendimento formali e informali e chi/quanti studenti raggiungono (Paragrafo 6.5).
- Risorse chiave ed esperti/e su SDG specifici, sulla ESD/Educazione agli SDGs, su approcci di apprendimento trasformativo ecc. presenti in università e ai/alle quali si può ricorrere.
- Campioni/e, sostenitori e sostenitrici degli SDG tra studenti e studentesse, personale tecnico-amministrativo, organizzazioni studentesche, iniziative e associazioni universitarie. È necessaria cooperazione per amplificare l'impatto del loro impegno.
- Il livello di alfabetizzazione sulla sostenibilità (es. tramite Sulitest [16]) e consapevolezza (es. tramite questionari [32-34]) tra la componente studentesca e il personale tecnico-amministrativo come base di partenza per tracciare l'avanzamento nell'implementazione dell'Educazione agli SDGs.

La verifica fornirà gli input necessari per passare alle fasi successive del processo.

Passo 2: Sviluppo di competenze e senso di responsabilità verso gli SDGs

Ampliare ed approfondire l'Educazione agli SDGs in un'università richiede il supporto, la collaborazione e il coinvolgimento di un ampio spettro di *stakeholder* interni ed esterni (v. Paragrafo 7.3.). Questi includono gruppi quali la *governance* accademica e studentesca, necessaria per offrire l'indirizzo politico di alto livello istituzionale e il supporto all'Educazione agli SDGs, e il personale dedicato allo sviluppo della didattica e del curriculum nei singoli dipartimenti, che dovrà individuare le opportunità di implementazione dell'Educazione agli SDGs nei corsi di studio per poi attuarle. Sono inoltre inclusi altri *stakeholder*, quali studenti e studentesse, ma anche le aree dedicate al coinvolgimento studentesco, che possono supportare lo sviluppo e l'attuazione e dunque sostenere l'Educazione agli SDGs al meglio.

L'acquisizione di una piena titolarità su un tema complesso come quello dell'Educazione agli SDGs può risultare impegnativa, spesso a causa della ridotta consapevolezza e della scarsa capacità trasformativa. Il Paragrafo 7.2 affronta tali ostacoli e identifica numerose vie possibili per superarle.

Passo 3: Individuare priorità, opportunità e lacune

La mappatura svolta nella Fase 1 può costituire la base per ogni università per identificare le principali lacune tra la situazione iniziale e gli obiettivi (ad esempio in termini di offerta comprensiva di Educazione agli SDGs o in relazione alla *performance* dell'organizzazione sulla base dei *framework* organizzativi come quello proposto da Laloux [35]). Il coinvolgimento di diversi *stakeholder* dell'università in questo processo è tanto utile per lo sviluppo di competenze e del senso di responsabilità verso gli SDGs, quanto per garantire risultati più solidi.

È necessario quindi individuare le lacune tra il risultato della mappatura e ciò che dovrebbe essere fatto sulla base degli SDGs. Tale discrepanza potrebbe essere connessa o a conoscenze e competenze rilevanti per l'Educazione agli SDGs, o agli aspetti organizzativi dell'università nel promuovere l'implementazione degli SDGs.

Passo 4: Integrare, implementare ed includere gli SDGs

Dal momento in cui un'università è consapevole del proprio punto di partenza e di quello di arrivo in relazione all'Educazione agli SDGs, il passo successivo è la creazione di un piano d'azione per migliorare l'organizzazione (priorità, strategie e processo) e per implementarla con strumenti di cambiamento (quali ideazione, sperimentazione e potenziamento).

Vi sono diverse strade che le università possono percorrere per implementare l'Educazione agli SDGs, a seconda delle caratteristiche proprie, del punto di partenza, di quelli di forza e di debolezza, e delle priorità del singolo ateneo. Un piano d'azione chiaro che possa essere adattato ai bisogni istituzionali o alle attività tradizionali può essere un'ottima via per diffondere consapevolezza sugli SDGs e incoraggiare l'impegno per il loro raggiungimento attraverso una modalità multi-attoriale.

Di seguito sono elencati alcuni esempi di attività che le università possono considerare per lo sviluppo del piano per l'implementazione dell'Educazione agli SDGs. Ogni istituzione sarà chiamata a decidere quale sia più rilevante nel caso specifico, quali le priorità e le modalità per implementarla efficacemente.

- **Affrontare sfide ed ostacoli:** come illustrato nel Capitolo 2, ampliare ed approfondire l'Educazione agli SDGs nelle università richiede loro nuove attività e nuovi approcci (che spesso non si integrano facilmente con gli esistenti processi organizzativi), e la capacità di attivarli su larga scala. È frequente, quindi, che le università incontrino una serie di ostacoli e sfide organizzative ed esterne che inficino l'implementazione del loro piano d'azione per l'Educazione agli SDGs. Alcune di queste saranno facili da anticipare, mentre altre si paleseranno nel corso dell'implementazione. In entrambi i casi l'istituzione è chiamata a

riconoscerle prontamente e ad agire di conseguenza. Talvolta questo potrebbe comportare finanziamenti ulteriori o risorse innovative, un adattamento delle procedure interne, una revisione del sistema di incentivi per il personale per indurlo a diventare attore di cambiamento o persino iniziative atte a sollevare consapevolezza in ottica di comprensione e accettazione dell'Educazione agli SDGs. Il Paragrafo 7.2 descrive alcuni tra gli ostacoli e le sfide più comuni nell'implementazione dell'Educazione agli SDGs nelle università, e suggerisce alcuni potenziali approcci per affrontarle.

- **Approcci istituzionali comprensivi:** un'università può utilizzare gli SDGs per definire una visione olistica dell'istituzione, in grado di permeare tutte le attività, incluse la ricerca, la gestione dei campus e la leadership. Gli SDGs possono costituire poi un impegno istituzionale che si riflette nella governance di campus. Con questa prospettiva, la creazione di strutture dedicate offre una maggiore visibilità agli sforzi istituzionali e facilita l'attrazione di risorse.
- **Impegno dell'università:** un impegno o una promessa nei confronti degli SDGs con una dichiarazione pubblica dei più alti livelli istituzionali può preparare il terreno e fornire l'impulso iniziale per processi strategici omnicomprensivi e per il supporto interno dell'organizzazione. Questa è, inoltre, una strada per dimostrare agli stakeholder interni ed esterni l'importanza del mondo accademico nel raggiungimento degli SDGs. Non è prevista alcuna modalità ufficiale per le università per "aderire" agli SDGs. Le università possono scegliere di sviluppare il proprio metodo o sottoscrivere uno tra i diversi accordi informali predisposti negli anni scorsi.
- **Misure strategiche rappresentative:** l'impiego di misure strategiche rappresentative può migliorare la performance universitaria in tema di Educazione agli SDGs e dunque attrarre nuovi sostenitori e leader in quest'ambito.

Passo 5: Monitorare, valutare e comunicare

Riferire sull'avanzamento dell'implementazione delle azioni relative all' Educazione agli SDGs identificate nel Capitolo 6 e nelle sezioni precedenti di questo capitolo è una parte importante del processo di tracciamento, è di supporto alla responsabilità dell'implementazione stessa e alla valutazione dell'efficacia delle misure implementate, e offre inoltre l'opportunità di mettere in mostra l'impatto dell'università su questo tema e il suo più ampio ruolo nella società.

Non esiste uno standard unanime a livello internazionale riguardo il modo in cui le università debbano misurare e riferire i propri progressi nel raggiungimento del target 4.7 e più generalmente dell'Educazione agli SDGs. Tale situazione è dovuta all'ampio numero di diverse interpretazioni dell'Educazione agli SDGs, illustrate nel Paragrafo 6.1, e ai suoi diversi aspetti di difficile misurazione o, almeno, di misurazione sulla giusta scala.

Negli ultimi due anni, numerosi *framework di reporting* sugli SDGs, molti dei quali predisposti specificamente per il settore dell'alta formazione, hanno tentato di sviluppare strumenti di misurazione per l'Educazione agli SDGs. Tali strumenti si basano su metodologie diverse e misurano vari aspetti dell'Educazione agli SDGs.

Ognuno di essi ha punti di forza e di debolezza differenti. La maggior parte punta a misurare l'estensione con la quale l'Educazione agli SDGs è implementata più che i risultati di apprendimento. Potrebbe risultare quindi utile alle università una revisione dei diversi *framework* esistenti al fine di individuare o adattare un approccio che risponda alle necessità del loro contesto specifico e della propria strategia per l'implementazione dell'Educazione agli SDGs.

7.2 Limiti, sfide comuni e potenziali soluzioni

Questa sezione identifica alcuni tra gli ostacoli e le sfide comuni che le università si trovano talvolta ad affrontare nel tentativo di concretizzare le idee presentate in questa guida. Identificare ostacoli e sfide è importante al fine di elaborare strategie per affrontarle ed eventualmente per attuare quei cambiamenti strutturali necessari alla transizione verso un ambiente capace di rendere gli SDGs il principale *framework* di azione.

La maggior parte di tali limiti si presentano da una parte perché quelli dello sviluppo sostenibile e degli SDGs sono temi di significativa complessità, in relazione ai quali scarseggiano comprensione e familiarità persino nel mondo accademico, dall'altra perché l'Educazione agli SDGs richiede a organizzazioni e persone di mettere in pratica nuove azioni e di farlo con nuove modalità.

Torna utile in questo contesto classificare ostacoli e sfide in tre principali categorie: personali, organizzative ed esterne. I paragrafi seguenti le prendono in analisi secondo questa classificazione: per ognuna sono suggerite potenziali soluzioni o modalità per affrontarle, tenendo a mente che queste sono fortemente dipendenti dal contesto di specie.

7.2.1 Limiti personali

Come illustrato al Paragrafo 7.1 (Fase 2), ampliare e approfondire l'Educazione agli SDGs in università richiede il supporto e la cooperazione di diverse componenti: membri della governance, personale docente e di ricerca e studenti. Tuttavia, per molteplici ragioni, questi *stakeholder* potrebbero non essere interessati o in grado di offrire il supporto e la cooperazione necessari. Questo porta a due ostacoli personali, strettamente collegate tra loro:

- **Predisposizione mentale**, inclusa la resistenza al cambiamento e l'incapacità di cogliere la rilevanza o il beneficio dell'Educazione agli SDGs su sé stessi.
- **Capacità**, inclusa la mancanza di tempo o finanziamenti per nuovi sforzi; mancanza di conoscenza sulla nozione di sviluppo sostenibile, sui fondamenti dell'Educazione agli SDGs e sulle modalità di implementazione; incomprensione della rilevanza dello sviluppo sostenibile e degli SDGs; mancanza di accesso a risorse dedicate; mancanza di competenze o di accesso a metodologie didattiche innovative; mancanza di accesso a partner idonei.

Di seguito sono proposti alcuni approcci possibili che le università possono adottare per affrontare tali ostacoli:

- **Esporre/dimostrare i benefici dell'implementazione dell'Educazione agli SDGs**, ad esempio:
 - presentando l'Educazione agli SDGs come un'opportunità per favorire il raggiungimento degli obiettivi strategici dell'istituzione o della sua articolazione (es. mediante i benefici identificati Paragrafo 5.2), o gli obiettivi degli individui (es. nuove competenze e sviluppo professionale, aumento dell'impatto del singolo e della soddisfazione personale);
 - presentando attività di Educazione agli SDGs esistenti e i loro risultati in ambito universitario (es. con forum, concorsi, sessioni comunicative);
 - reclutando personale e studenti paladini dello sviluppo sostenibile.
- **Rendere disponibili risorse e supporti per lo sviluppo personale in tema di Educazione agli SDGs**, ad esempio:
 - offrendo l'accesso a corsi di formazione sullo sviluppo sostenibile e sulla predisposizione e realizzazione di attività di Educazione agli SDGs, come ad esempio, la "lezione-zero" promossa dalla RUS;
 - introducendo nuove esperienze di formazione per il personale tecnico-amministrativo e per i e le rappresentanti della componente studentesca su come progettare attività di Educazione agli SDGs in modo attivo, collaborativo e coinvolgente sul piano personale, quali: sessioni di mentoring; gruppi interdisciplinari di progettazione delle attività; partecipazione a progetti relativi agli SDGs nei quali i partecipanti possano condividere conoscenze ed esperienze; reti tra pari e community of practice per la condivisione di esperienze (interne all'ateneo o insieme ad altri atenei);
 - condividendo o sviluppando risorse didattiche di Educazione agli SDGs, incluse unità di apprendimento e casi studio che possano essere accessibili dal personale e dalla comunità studentesca d'ateneo;
 - stanziando finanziamenti e tempo per il personale TA (e studenti e studentesse) per integrare o sviluppare nuove attività di Educazione agli SDGs;
 - assicurando il personale docente e di ricerca sul fatto che il loro ruolo nell'insegnamento di competenze per lo sviluppo sostenibile è di guida attraverso il processo di apprendimento, rispetto invece alla necessità di trasferire conoscenze altamente specifiche e specializzanti.
- **Sviluppare un sistema premiale per il personale e per studenti e studentesse in relazione al loro coinvolgimento nell' Educazione agli SDGs**, ad esempio:
 - riconoscendo la partecipazione ad attività di Educazione agli SDGs, sia in modo formale (es. valutazione della performance o in sede di laurea) sia informale (premi e riconoscimenti di altra natura);
 - fornendo accesso a forme di finanziamento, opportunità di sviluppo della leadership e altri benefici incentivanti.

7.2.2. Limiti organizzativi

Strutture istituzionali, politiche, processi e mancanza di leadership, competenze e risorse possono limitare o rallentare la capacità dell'università di introdurre nuove attività di Educazione agli SDGs in ateneo. Ciò avviene in modo particolare a causa dell'ampiezza e della natura interdisciplinare della materia e per il bisogno che essa comporta di attivare iniziative di formazione trasformative che richiedono un approccio interdisciplinare e partenariati multi-attore. Alcuni tra i principali ostacoli e sfide organizzative sono:

- **Limiti al cambiamento istituzionale**, quali rigidità dei processi (es. sviluppo del curriculum, programmazione temporale, assunzioni), lentezza nei processi di adattamento, mancanza di coerenza tra livelli (personale docente e di ricerca, decisori, amministratori), organigramma obsoleto, mancanza di visione innovativa, sistema premiale non allineato, norme culturali e mancanza di leadership (*top-down* e *bottom-up*).
- Silos che ostacolano la collaborazione tra settori disciplinari o strutture d'ateneo (apprendimento didattico, ricerca e attività istituzionali, organizzazioni e associazioni studentesche).
- Mancanza di capacità istituzionale e risorse per l'implementazione dell'Educazione agli SDGs, incluse risorse finanziarie, umane, competenze tecniche e conoscenze relative a tutti i temi posti dagli SDGs.

Di seguito sono proposti alcuni approcci possibili che le università possono adottare per affrontare tali ostacoli. Tuttavia, superare alcuni di questi limiti può essere molto difficile o può richiedere molto tempo all'interno delle strutture tradizionali delle università, richiedendo pertanto un approccio decisamente più trasformativo (Capitolo 8).

- **Predisporre meccanismi istituzionali per garantire/incoraggiare la riuscita di un processo strategico per l'Educazione agli SDGs**, ad esempio:
 - assicurando un impegno ad alto livello dell'istituzione, che sia riflesso nella pianificazione strategica e operativa;
 - stanziando fondi e dedicando risorse umane sufficienti per lo svolgimento del processo e per la sua implementazione;
 - creando un gruppo di lavoro che indirizzi il processo, inclusivo di rappresentanze di tutte le aree e le componenti dell'università;
 - tracciando e riferendo dei progressi del processo di implementazione dell'Educazione agli SDGs per garantire responsabilità in merito.
- **Supportare la collaborazione inter-divisionale e interdisciplinare sulla Educazione agli SDGs**, ad esempio:
 - sviluppando standard univoci tra le strutture per la distribuzione delle risorse (sia in termini di entrate, sia di capacità di spesa), per i tempi di programmazione,

lo stanziamento dei finanziamenti e la valutazione in relazione ad attività di Educazione agli SDGs che coinvolgano più dipartimenti;

- creando spazi, opportunità e incentivi per un coinvolgimento ampio e interdisciplinare, tramite per esempio living-lab nei campus, sia dedicati unicamente allo sviluppo di attività di Educazione agli SDGs, sia alla creazione di cultura generale e di nuove sinergie che portino a future collaborazioni;
- attingendo alla competenza e alla capacità di coordinamento in tema di innovazione interdisciplinare per lo sviluppo sostenibile che offrono i centri o gli istituti di ricerca e per la didattica, avendo essi esperienza tanto in tema di sostenibilità, quanto di lavoro e studio interdisciplinare;
- promuovendo gruppi di lavoro interdisciplinari per la Educazione agli SDGs all'interno delle strategie d'ateneo (sostenibilità, innovazione educativa, ricerca-azione ecc.)
- Identificare e attingere dalle competenze interne ed esterne all'università, ad esempio:
 - mappando le competenze disponibili in ateneo sulla base di ogni SDG e trasmettendo tale mappatura a coloro che si occupano della definizione dei piani di studio;
 - invitando docenti di dipartimenti diversi, da altre università o organizzazioni;
 - stabilendo partenariati con altre università finalizzati a corsi di studio congiunti o ad una condivisione di risorse;
 - colmando le lacune esistenti in termini di risorse e contenuti anche attraverso i materiali disponibili on-line (es. MOOC);
 - aderendo a reti nazionali e internazionali che si occupano di Educazione agli SDGs, come SDSN e Principles for Responsible Management Education (UN PRME).
- **Strutturare meccanismi istituzionali a supporto dello sviluppo e del mantenimento di partenariati multi-attore per l'Educazione agli SDGs, ad esempio:**
 - offrendo supporto finanziario (es. finanziando posizioni dedicate), tecnico (es. modelli di base per accordi interistituzionali; realtà di intermediazione) e di sviluppo professionale (es. competenze di collaborazione intersettoriale) per la creazione di nuovi partenariati e curando quelli esistenti in ottica di Educazione agli SDGs;
 - supportando coloro che progettano attività di Educazione agli SDGs nell'accedere alla rete dell'ateneo in senso ampio: accordi in essere con il settore privato, accordi di tirocinio, strutture dedicate alla sostenibilità, iniziative di ricerca collaborativa più importanti e reti dedicate allo sviluppo sostenibile delle quali l'università è membro.

7.2.3 Limiti esterni

Le università operano in un contesto esterno complesso che potrebbe non essere allineato ai cambiamenti richiesti dall'approfondimento o l'ampliamento dell'Educazione agli SDGs e ciò può ostacolare o scoraggiare gli atenei ad agire in questa direzione. Questo aspetto include:

- **Ambiente istituzionale:** le regolamentazioni e normative multilivello alle quali le università devono adeguarsi per essere legittimate, ricevere risorse e supporto talvolta falliscono nell'incoraggiare, o persino scoraggiano le università nell'implementare la Educazione agli SDGs. Questa situazione coinvolge attori, meccanismi ufficiali e informali diversi quali: normative specifiche; modelli contrattuali e di finanziamento; framework di valutazione delle performance e degli standard qualitativi ufficiali che demandano la valutazione o l'accreditamento di programmi e strutture ad entità esterne; altri enti di certificazione o accreditamento non istituzionale come quelli di accreditamento professionale o di organizzazioni internazionali di standard; classifiche settoriali nazionali e internazionali. Le università sono poi influenzate dall'ambiente istituzionale degli altri ordini educativi, quali la scuola primaria e secondaria, che determinano il livello di base di Educazione agli SDGs con il quale studenti e studentesse entrano in università.
- Il **contesto sociale, culturale, politico ed economico** è in grado di influenzare la percezione che le università hanno della loro capacità di azione e di investimento. Mentre gli SDGs sono stati adottati da 193 Stati Membri delle Nazioni Unite, le priorità sui diversi aspetti dell'Agenda variano su base territoriale o settoriale. Gli attori del mercato e la situazione economica poi, impattano significativamente sulla capacità di azione di un ateneo.
- **Contesto di conoscenza** (o assenza di): gli SDGs sono una novità e in quanto tale mancano di metodologie standardizzate e di concettualizzazione a livello didattico. Le attività di Educazione agli SDGs sono prettamente sperimentali e di conseguenza talvolta non vengono valutate in modo rigoroso e le lezioni apprese non sempre sono condivise in modo ampio.

Nonostante sia difficile per le università intervenire sul contesto esterno, di seguito sono elencate alcune possibili azioni che gli atenei possono realizzare.

- **Battersi per un cambiamento nell'ambiente istituzionale a supporto dell'Educazione agli SDGs**, ad esempio:
 - lavorando con i decisori politici, le agenzie di valutazione, gli enti di accreditamento, i media e gli altri organismi di regolamentazione o gruppi di interesse per sostenere la causa del cambiamento e per definire politiche, normative e standard alternativi al fine di creare un contesto istituzionale favorevole agli SDGs;
 - sfruttando il posizionamento dell'università come interlocutore affidabile nelle discussioni sulle politiche, agendo individualmente o tramite organizzazioni dedicate;

- esortando l'inserimento dei concetti chiave dell'Educazione agli SDGs nella scuola primaria e in quella secondaria al fine di garantire un maggior livello di consapevolezza a studenti e studentesse che accedono alla formazione universitaria.
- **Valutare gli sforzi compiuti per la Educazione agli SDGs all'interno e all'esterno dell'università e valorizzarne le lezioni apprese, ad esempio:**
 - sviluppando strumenti di misurazione idonei per sostenere i e le docenti nella valutazione della qualità e dell'impatto delle attività Educazione agli SDGs, e garantendo loro il tempo di lavoro sufficiente per i processi di monitoraggio e valutazione;
 - stabilendo meccanismi che favoriscano la condivisione degli apprendimenti dentro e fuori l'università, quali forum, comunità di pratica, casi studio, pubblicazioni, conferenze, ecc.;
 - incoraggiando la ricerca scientifica sull' Educazione agli SDGs e valorizzando l'esperienza svolta in ateneo;
 - incoraggiare esperti di ESD/Educazione agli SDGs a tenere traccia e condividere i principali risultati della crescente letteratura in materia.

7.3 Stakeholder

Nonostante i numerosi riferimenti nelle sezioni precedenti all'università come l'attore principale nell'implementazione dell'Educazione agli SDGs, gli atenei si compongono di *stakeholder* diversi. Ognuno di essi è in grado di contribuire in modi diversi, ma il coinvolgimento di tutti è centrale nel garantire l'implementazione dell'Educazione agli SDGs nella misura e con il ritmo necessari per la diffusione della cultura degli SDGs nella società.

Questa sezione, tramite la Tabella 4, identifica alcuni tra i principali gruppi di stakeholder ed evidenzia il modo in cui essi possono contribuire per accelerare l'implementazione dell'Educazione agli SDGs nelle università. Il paragrafo punta quindi a dimostrare i seguenti punti chiave:

chiunque faccia parte dell'università (e altrettanti *stakeholder* esterni) può contribuire all'implementazione dell'Educazione agli SDGs in un modo o nell'altro;

- molti stakeholder possono agire nella propria sfera d'influenza per implementare l'Educazione agli SDGs, a prescindere da un mandato generale a livello di ateneo;
- gruppi di stakeholder privi di capacità decisionali a livello di ateneo o di dipartimento possono comunque esercitare un'influenza importante a livello di orientamento del consenso e di incoraggiamento dell'università;
- l'impatto potenziale degli stakeholder va ben oltre il contesto universitario

Tabella 7: Come i diversi *stakeholder* universitari possono contribuire ad accelerare l'educazione per gli SDGs nelle università

Stakeholder	Contributo all'accelerazione dell'Educazione agli SDGs in ateneo
Governance dell'università	<ul style="list-style-type: none"> • prendere un impegno d'ateneo per erogare Educazione agli SDGs a tutti gli studenti • sviluppare un processo strategico per lo sviluppo di un approccio d'ateneo all'Educazione agli SDGs e implementarlo con risorse dedicate • riconoscere e promuovere le buone pratiche in essere in università in tema di Educazione agli SDGs, incluso l'impegno di personale e studenti che promuovono gli SDGs • incentivare tutti gli stakeholder all'azione • misurare l'avanzamento dell'ateneo in tema di Educazione agli SDGs
Responsabili di didattica e formazione Personale di supporto alla didattica a livello di ateneo e di dipartimento	<ul style="list-style-type: none"> • offrire formazione, risorse e incentivi per supportare il personale docente nell'implementazione dell'Educazione agli SDGs • includere le competenze di sostenibilità nei requisiti per la laurea • smantellare la competizione tra dipartimenti, promuovere e incentivare la collaborazione multidisciplinare
Personale docente, incluse figure junior, coordinatori di corso, Consigli di Dipartimento, ecc.	<ul style="list-style-type: none"> • includere temi, concetti, casi e competenze legati agli SDGs nei contenuti degli insegnamenti • utilizzare metodologie di apprendimento attivo (es. attività didattica basata sui progetti) • includere professionisti esterni nell'attività didattica (ospiti, mentori, formatori ecc.) • rafforzare l'attività di ricerca per risolvere le sfide globali e collegarla alla didattica • integrare gli insegnamenti con attività interdisciplinari
Esperti/e di ESD	<ul style="list-style-type: none"> • supportare le altre figure presenti in università nella comprensione dello sviluppo sostenibile e delle più recenti teorie pedagogiche sulla sua integrazione nelle attività di ricerca e di formazione • facilitare i dipartimenti nello sviluppo di un approccio strategico per l'integrazione dell'Educazione agli SDGs • supportare il monitoraggio e la valutazione delle attività di Educazione agli SDGs in università, estrapolare e condividere le lezioni imparate

<p>Centri e strutture sulla sostenibilità e sullo sviluppo sostenibile d'ateneo e dei dipartimenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • favorire la costruzione di capacità interna e il supporto in tema di SDGs e svilupparne il bisogno • supportare l'università nella pianificazione strategica per l'Educazione agli SDGs • coordinare (e se necessario ospitare) le attività di Educazione agli SDGs interdisciplinari a livello di ateneo • offrire a studenti e studentesse opportunità di coinvolgimento nel mondo professionale e in progetti interdisciplinari e <i>multi-stakeholder</i> del centro • supportare le strutture universitarie nell'incontro con <i>stakeholder</i> esterni e nello sviluppo di partenariati per il rafforzamento delle attività di Educazione agli SDGs • dimostrare sistemi di <i>governance</i> alternativi • sperimentare con processi diversi metodologie e progetti che favoriscano il raggiungimento degli SDGs in modo massiccio, in collaborazione con <i>stakeholder</i> del territorio (radicati nel contesto locale, ma connessi su scala globale)
<p>Servizi di supporto agli studenti, servizi di gestione dei campus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • mappare le attività universitarie para-curricolari, gestite da studenti e studentesse e altre relazionabili all'Educazione agli SDGs e condividere la mappatura con la componente studentesca • integrare gli elementi di Educazione agli SDGs nelle iniziative para-curricolari esistenti e sviluppare nuove attività che supportino gli studenti nello sviluppo di conoscenze, competenze e approcci di Educazione agli SDGs • sviluppare, per ogni studente o studentessa, una roadmap sull'esperienza accademica in relazione agli SDGs
<p>Studenti e studentesse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • rendere l'accesso all'Educazione agli SDGs un criterio di scelta dell'istituzione accademica in cui studiare • battersi per la promozione dell'Educazione agli SDGs con la governance d'ateneo, di dipartimento e i coordinatori di corso • cogliere ogni occasione per prendere parte ad attività para-curricolari di Educazione agli SDGs • integrare e promuovere l'Educazione agli SDGs nelle attività delle organizzazioni e associazioni studentesche • organizzare attività formative tra pari sugli SDGs
<p>Amministratori locali</p>	<ul style="list-style-type: none"> • promuovere l'utilizzo dei campus come living lab e banchi di prova per le politiche pubbliche • avviare un sistema premiale idoneo per favorire la ricerca transdisciplinare e la didattica relative alle sfide poste dagli SDGs • incoraggiare la collaborazione tra università • sviluppare spazi per la collaborazione tra università, amministrazioni multilivello, settore privato e società civile

<p>Reti e associazioni di università</p>	<ul style="list-style-type: none"> • offrire opportunità di condivisione e apprendimento reciproco sull'applicazione pratica dell'Educazione agli SDGs tra le università attraverso l'organizzazione di simposi, webinar, raccolte di casi studio, documenti guida, community of practice, ecc. • dimostrare a governi, agenzie multilaterali e altri stakeholder esterni il ruolo delle università nel proporre l'Educazione agli SDGs, ed incoraggiare un maggiore supporto alle istituzioni accademiche per questo fine • sviluppare risorse condivise utilizzabili da tutti gli atenei
<p>Ordini e organizzazioni professionali, organizzazioni di controllo della qualità educativa e sistemi di reporting universitario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • introdurre criteri relativi all'Educazione agli SDGs nei requisiti per neolaureati • introdurre indicatori significativi relazionati all'Educazione agli SDGs nei sistemi di valutazione e reportistica • promuovere tra le università l'importanza di implementare l'Educazione agli SDGs e supportarle nella sua integrazione nei corsi di studio
<p>Partner privati, governativi e della società civile</p>	<ul style="list-style-type: none"> • collaborare nelle attività di ricerca e in quelle didattiche • creare/rafforzare opportunità per studenti e studentesse per supportare progetti o svolgere tirocini all'interno delle vostre organizzazioni • lavorare con le università allo sviluppo di percorsi di dottorato focalizzati sull'avanzamento dell'impegno all'attuazione degli SDGs all'interno dell'organizzazione
<p>Donatori e benefattori</p>	<ul style="list-style-type: none"> • relazionare le donazioni all'impatto per gli SDGs e assicurarsi che le università siano responsabili nell'impiego delle risorse donate • richiedere investimenti orientati agli SDGs nell'impiego delle donazioni



CAPITOLO 8. VERSO LE TRASFORMAZIONI DELLE UNIVERSITÀ PER L'EDUCAZIONE AGLI SDGS

Nei capitoli precedenti abbiamo mostrato come le università possano cominciare ad integrare elementi dell'Educazione agli SDGs nelle strutture organizzative e nei processi tradizionali (modello incrementale). Molte università stanno già adottando questo approccio, ampiamente utilizzato, perché è relativamente semplice da mettere in pratica. In questo senso, il Capitolo 7 fornisce un processo classico della teoria del cambiamento su come le università possano impegnarsi in merito.

Tuttavia, la portata del cambiamento che deve avvenire è enorme. Gli SDGs richiedono trasformazioni profonde e radicali in ogni Paese e una svolta copernicana nel modo in cui approcciamo ogni nostra attività. Inoltre, i modelli incrementali non sono abbastanza per affrontare le sfide urgenti e complesse associate agli SDGs e a una vera trasformazione delle università. Gli approcci classici non sono abbastanza veloci o profondi. In questo senso, Waddell [36] ritiene che i cambiamenti sistemici trasformativi necessari avranno bisogno di nuovi modi di lavorare oltre al semplice approccio incrementale. Questi cambiamenti trasformativi del sistema sono necessari anche per quanto riguarda il funzionamento delle università [14]. Per questa ragione, l'ultimo Capitolo intende illustrare come si potrebbe adottare questa trasformazione.

Come dimostrato in questa guida, le università e gli istituti di istruzione superiore giocano un ruolo critico nello sviluppo di nuove soluzioni sistemiche e trasformative attraverso la collaborazione di vari *stakeholder*. Questi possono offrire "nuove piattaforme e nuove capacità per attualizzare il nostro sistema operativo mentale e sociale" [14]. In ogni caso, per avere questo ruolo, gli stakeholder dovranno adottare la trasformazione su vari livelli e profondità.

In alcuni casi, le università sono istituzioni centenarie che hanno sviluppato sistemi sofisticati per offrire un alto livello di educazione e ricerca, rimanendo indipendenti dai cambiamenti politici ed economici. Queste caratteristiche spesso vanno di pari passo con limitazioni strutturali nei confronti di un rapido cambiamento. Tuttavia, gli SDGs possono offrire il giusto *framework* per innescare questo cambiamento.

Molti istituti di istruzione superiore stanno già adottando gli SDGs come fonte di trasformazione e reinvenzione. Ciononostante, il settore nel suo complesso sta agendo abbastanza velocemente e i cambiamenti sono abbastanza profondi, tenendo conto del ritmo e della portata del cambiamento e della tempistica indicata dagli SDGs?



8.1 Un approccio da “Secondo sistema operativo” per le trasformazioni delle università

Dato che le università devono continuare a adempiere alla loro missione essenziale, l'implementazione della riforma organizzativa in scala non deve avvenire a costo di un ritardo o di una interruzione delle attività quotidiane. Le università devono assicurare continuità nella gestione efficace della qualità e dei rischi durante il periodo di trasformazione.

Per questa ragione, un possibile approccio potrebbe essere lo sviluppo di una specie di “secondo sistema operativo”. Il secondo sistema operativo si focalizzerebbe solamente sull'ideazione della trasformazione appropriata, che sia complementare al sistema di *governance* già esistente dell'università. Mentre la gerarchia tradizionale dell'università assicura continuità, il secondo sistema operativo può agire come “una struttura agile, simile a un network, e un insieme molto variegato di processi” [37] che “sia complementare, piuttosto che di peso, alla gerarchia tradizionale”. In questo modo, la “gerarchia tradizionale”, o l'esistente sistema di *governance* dell'università, può continuare a guidare il funzionamento giornaliero dell'università, ma lo farà in stretto contatto con il secondo sistema operativo che, nel mentre, sarà incaricato di ideare e progettare meccanismi per attuare la trasformazione necessaria.

Le principali caratteristiche del secondo sistema operativo, inclusi alcuni riferimenti per ulteriori informazioni, sono le seguenti:

- una comunità riunita intorno a un obiettivo comune [38];
- dimensione minima praticabile: numero di persone, struttura, obiettivi;
- nuove funzioni al centro dell'organizzazione: integrazione; cura; facilitazione; ascolto e dialoghi accurati; curiosità, compassione, e coraggio [14];
- un ambiente propizio per sviluppare pratiche giornaliere critiche (conversazioni complesse, responsabilità, flusso di informazioni, ecc.) [39];
- promozione di autogestione, integrità e scopo evolutivo [35];
- nuova *governance* e organizzazione (da centralizzata a ecosistemica) [14];
- sviluppo di progetti dimostrativi/inspirazionali;
- membri vari e legittimati;
- successi rapidi.

Il secondo sistema operativo deve, in quanto tale, operare con una filosofia e metodi di lavoro innovativi. Come menzionato brevemente nel precedente elenco, dovrebbe comprendere un minimo di 15-20 persone da diversi ambiti e livelli universitari che rappresentino la diversità dell'istituzione e promuovano diversità di idee e approcci. La specifica struttura dell'organizzazione potrebbe assumere varie forme.



Il secondo sistema operativo influenzerà il modo in cui la *governance* universitaria lavora. Idealmente, rinnoverà le strutture e i processi attraverso persone che entrano ed escono da entrambi i sistemi, agendo come canali di trasmissione per i nuovi metodi di lavoro. Questo processo è stato usato in varie organizzazioni che avevano affrontato dei rischi per non essere state in grado di adattarsi rapidamente a un ambiente in continuo cambiamento [37].

In alternativa, le università potrebbero essere in grado di implementare azioni trasformative usando le gerarchie esistenti se c'è una visione fortemente condivisa e una motivazione comune tra gruppi differenti: amministrazione universitaria, corpo docente, personale universitario e studenti. In questo secondo modello, una leadership forte può aiutare a promuovere l'azione attorno alla visione condivisa.

In tutto il mondo, le università stanno iniziando a sperimentare diversi metodi per ottenere trasformazioni profonde. Tutti presentano le seguenti caratteristiche in comune:

- Coinvolgono il corpo docente nell'intero ambiente universitario, rompendo così i silos disciplinari;
- Hanno creato spazi per la partecipazione e la creazione di partnership tra vari stakeholder;
- Si focalizzano sulle sfide del mondo reale cercando di affrontarle attraverso ricerca e educazione pertinenti (transdisciplinarietà);
- Usano attivamente il campus come *living lab*.

La presente guida offre un primo strumento per facilitare scambi di conoscenza ed esperienza tra università, e, attraverso la *Decade of Action* (Decennio d'Azione), SDSN ambisce ad essere una piattaforma utile alle università di tutto il mondo per condividere conoscenza, imparare l'una dall'altra, e mettere in contatto le rispettive iniziative per facilitare trasformazioni profonde.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

SEZIONE I

1. Global Reporting Institute (GRI), United Nations Global Compact (UNGC) & World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) 2015, *The SDG Compass: The guide for business action on the SDGs*, sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf.
2. Kanuri, C, Revi, A, Espey, J & Kuhle, H 2016, *Getting started with the SDGs in Cities: A guide for stakeholders*, Sustainable Development Solutions Network, unsdsn.org/wp-content/uploads/2016/07/9.1.8.-Cities-SDG-Guide.pdf.
3. Sustainable Development Solutions Network (SDSN) 2015, *Getting started with the SDGs: A guide for stakeholders*, SDSN, New York, sdg.guide.
4. United Nations (UN) General Assembly 2015, *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, A/RES/70/1 (21 October), viewed 3 August 2017, www.refworld.org/docid/57b6e3e44.html.
5. Nilsson, M, Griggs, D & Visbeck, M 2016, 'Map the interactions between Sustainable Development Goals', *Nature*, vol. 534, pp. 320–322.
6. Crow, M 2014, What is the role of universities in global development?, viewed 30 April 2017, blogs.worldbank.org/education/what-role-universities-global-development.
7. Boulton, G 2009, 'What are universities for?', *University World News*, issue: 69 (29 March), viewed 3 August 2017, www.universityworldnews.com/article.php?story=20090326200944986.
8. Deloitte Access Economics 2015, *The importance of universities to Australia's prosperity*, Deloitte Access Economics Pty Ltd, Canberra, www.universitiesaustralia.edu.au/news/commissioned-studies/The-Importance-of-universities-to-Australia-s-prosperity#.WQU9b3o2sYs.
9. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) 2014, *Sustainable development begins with education*, UNESCO, Paris, unesdoc.unesco.org/images/0023/002305/230508e.pdf.
10. UNESCO 2016, 'Education for people and planet: Creating sustainable futures for all', *New Global Education Monitoring Report Series*, UNESCO, Paris, en.unesco.org/gem-report/report/2016/education-people-and-planet-creating-sustainable-futures-all.
11. UNESCO 2014.
12. UNESCO 2016.
13. UNESCO 2017, *Education for Sustainable Development Goals: Learning objectives*, UNESCO, Paris, unesdoc.unesco.org/images/0024/002474/247444e.pdf.
14. UNESCO 2016.
15. UNESCO 2017.
16. Scientific Advisory Board of the United Nations (UN) Secretary-General 2016, 'Science for sustainable development' *Policy Brief by the Scientific*

- Advisory Board of the UN Secretary-General*, UNESCO, unesdoc.unesco.org/images/0024/002461/246105e.pdf.
17. Nilsson, M 2016, 'How science should feed into the 2030 Agenda', *SciDev.Net*, (5 April), viewed 3 August 2017, www.scidev.net/global/sdgs/opinion/science-sdg-2030-agenda-sustainability.html.
 18. ICSU & ISSC 2015, *Review of the Sustainable Development Goals: The science perspective*, International Council for Science (ICSU), Paris, www.icsu.org/publications/reports-and-reviews/review-of-targets-for-the-sustainable-development-goals-the-science-perspective-2015.
 19. Schmalzbauer, B & Visbeck, M (eds) 2016, *The contribution of science in implementing the Sustainable Development Goals*, German Committee Future Earth, Stuttgart/Kiel, futureearth.org/sites/default/files/2016_report_contribution_science_sdgs.pdf
 20. Perkins, NI 2016, Science plays crucial role in SDG success, *SciDev.Net*, (21 March), viewed 3 August 2017, www.scidev.net/global/sdgs/scidev-net-at-large/science-crucial-role-sdg-success.html.
 21. Scientific Advisory Board of the UN Secretary-General 2016.
 22. Elsevier 2015, *Sustainability science in a global landscape*, www.elsevier.com/research-intelligence/resource-library/sustainability-2015, (p. 61).
 23. Nilsson, M, Griggs, D & Visbeck, M 2016.
 24. International Council for Science (ICSU) 2017, *A guide to SDG interactions: From science to implementation* [D.J. Griggs, M. Nilsson, A. Stevance, D. McCollum (eds)]. ICSU, Paris, www.icsu.org/cms/2017/05/SDGs-Guide-to-Interactions.pdf.
 25. Lee, H & Pollitzer, E 2016, *The role of gender-based innovations for the UN Sustainable Development Goals: Toward 2030: Better science and technology for all*, Korea Center for Women in Science, Engineering and Technology (WISET), Seoul.
 26. Scientific Advisory Board of the UN Secretary-General 2016.
 27. Lubchenco, J, Barner, AK, Cerny-Chipman, EB & Reimer, JN 2015, 'Sustainability rooted in science', *Nature Geoscience*, vol. 8, pp. 741–745.
 28. Elsevier 2015.
 29. Schmalzbauer, B & Visbeck, M (eds) 2016.
 30. Lubchenco, J, Barner, AK, Cerny-Chipman, EB & Reimer, JN 2015.
 31. Future Earth 2014, *Future Earth 2025 vision*, International Council for Science (ICSU), Paris, www.futureearth.org/sites/default/files/future-earth_10-year-vision_web.pdf.
 32. Jantsch, E 1972, 'Inter- and transdisciplinary university: A systems approach to education and innovation', *Higher Education*, vol. 1, no. 1, pp. 7–37.
 33. Elsevier 2015.
 34. Lee, H & Pollitzer, E 2016.
 35. GRI, UNGC & WBCSD 2015.

36. Nilsson, M 2016.
37. UN General Assembly 2015, (Para 52–53).
38. UN General Assembly 2015.
39. Nilsson, M, Griggs, D & Visbeck, M 2016.
40. ICSU 2017.
41. Nilsson, M, Griggs, D & Visbeck, M 2016.
42. ICSU 2017.
43. Hall, N, Richards, R, Barrington, D, Ross, H, Reid, S, Head, B, Jagals, P, Dean, A, Hussey, K, Abal, E, Ali, S, Bouilly, L & Willis, J 2016, *Achieving the UN Sustainable Development Goals for water and beyond*, Global Change Institute, The University of Queensland, Brisbane, gci.uq.edu.au/achieving-un-sustainable-development-goals-water-and-beyond.
44. Malekpour, S, Caball, R, Brown, RR, Georges, N & Jasieniak, J 2017 *Food-energy-water nexus: Ideas for Monash Clayton Campus*, Monash University, Melbourne, Australia.
45. Watson, R, Thwaites, J, Griggs, D, Kestin, T & McGrath K 2014, *Sustainable development goals and targets for Australia: An interim proposal*, Monash Sustainability Institute Report 14/3, ap-unsdsn.org/wp-content/uploads/2013/10/SDGs-for-Australia_Interim-Report.pdf.
46. GRI, UNGC & WBCSD 2015.
47. Kanuri, C, Revi, A, Espey, J and Kuhle, H 2016.

SEZIONE I

1. SDSN Australia/Pacific (2017). Getting started with the SDGs in universities: A guide for universities, higher education institutions, and the academic sector. Australia, New Zealand and Pacific Edition, Sustainable Development Solutions Network – Australia/Pacific, Melbourne <http://ap-unsdsn.org/university-sdg-guide/> (Last accessed: May 8, 2020).
2. WMO (2019) United In Science. Retrieved from https://public.wmo.int/en/resources/united_in_science. (Last accessed: May 8, 2020).
3. United Nations (UN) General Assembly (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development, A/RES/70/1 (21 October) www.refworld.org/docid/57b6e3e44.html. (Last accessed: May 8, 2020).
4. Sachs, J.D., et al. (2019), Six Transformations to achieve the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 2019. 2(9): p. 805-814.
5. UNESCO (2017) Global Education Monitoring Report 2017/18: Accountability in education: Meeting our commitments, UNESCO, Paris, France. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000259338> (Last accessed: May 8, 2020).
6. UNESCO (2015) Rethinking education: Towards a common good?, UNESCO, Paris, France. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232555> (Last accessed: May 8, 2020).
7. UNESCO (2017) Education for Sustainable Development Goals: Learning

- objectives, UNESCO, Paris, France. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444> (Last accessed: May 8, 2020).
8. UNESCO (2014) Roadmap for Implementing the Global Action Programme on Education for Sustainable Development, UNESCO, Paris, France <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000230514>. (Last accessed: May 8, 2020).
 9. Levi, L. and B. Rothstein (2018) Universities must lead on Sustainable Development Goals. World University News, 9 November 2018.
 10. UNESCO (2018) Progress on education for sustainable development and global citizenship education. UNESCO, Paris, France. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000266176> (Last accessed: May 8, 2020).
 11. International Labour Organization (2016) SDG Note: Skills for employment, ILO Decent Work for SDGs Note Series, ILO: Geneva. http://www.ilo.ch/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/genericdocument/wcms_561756.pdf (Last accessed: May 8, 2020).
 12. Apostolopoulos, N., et al. (2018) Entrepreneurship and The Sustainable Development Goals. <https://books.emeraldinsight.com/resources/pdfs/chapters/9781787563766-TYPE23-NR2.pdf>. Contemporary Issues in Entrepreneurship Research, 2018. 8.
 13. Breidlid, A. and R. Krøvel (2020) Indigenous Knowledges and the Sustainable Development Agenda. Routledge.
 14. Scharmer, O. (2018) Education is the kindling of a flame: How to reinvent the 21st-century university. Huffpost, 8 January 2018, https://www.huffpost.com/entry/education-is-the-kindling-of-a-flame-how-to-reinvent_b_5a4ffec5e4b0ee59d41c0a9f. 2018
 15. Networking to Integrate SDG Target 4.7 and Social and emotional learning into Educational Materials (NISSEM) (2018). NISSEM Position Paper 2.0, NISSEM organising committee. <https://www.sdg4education2030.org/networking-integrate-sdg-target-47-and-social-and-emotional-learning-educational-materials-nissem-september-2018>. (Last accessed: May 8, 2020).
 16. Sulitest (2006). Sulitest Architecture and Tags V2. <http://www.sulitest.aleaur.com/files/source/Sulitest%20V2%20Architecture%20and%20tags.pdf> (Last accessed: May 8, 2020).
 17. PRME (2016). Management education and the Sustainable Development Goals: Transforming education to act responsibly and find opportunities. Principles for Responsible Management Education (PRME), New York, USA. <https://www.unprme.org/resource-docs/SDGBrochurePrint.pdf> (Last accessed: May 8, 2020).
 18. Wilson, D. (2019) Exploring the Intersection between Engineering and Sustainability Education. Sustainability, 2019. 11.
 19. Noveck, B. and R. Glover (2019) Today's Problems, Yesterday's Toolkit. Australia and New Zealand School of Government. Available at: <https://www.anzsog.edu.au/preview-documents/publications-and-brochures/5425-today-s-problems-yesterday-s-toolkit/file> (Last accessed: May 8, 2020).
 20. Lubchenco, J., et al. (2015) Sustainability rooted in science. Nature Geoscience,

2015. 8: p. 741-745.

21. Madden, D.L., M. McLean, and G.L. Horton (2018) Preparing medical graduates for the health effects of climate change: an Australasian collaboration. *Medical Journal of Australia*, 2018. 208(7): p. 291.
22. Albareda-Tiana, S., et al. (2019) Implementing Pedagogical Approaches for ESD in Initial Teacher Training at Spanish Universities. *Sustainability*, 2019.11(18).
23. Eriksson, E., et al. (2016) Sustainable development for ICT engineering students: "What's in it for me?". In: Mazijn, Bernard (ed.), (pp. 165-172). Brugge, Belgium: Instituut vóór Duurzame Ontwikkeling vzw. 2016.
24. Cottafava, D., G. Cavaglia, and L. Corazza (2019) Education of sustainable development goals through students' active engagement A transformative learning experience. *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, 2019. 10(3): p. 521-544.
25. International Council for Science (ICSU) (2017) A guide to SDG interactions: From science to implementation [D.J. Griggs, M. Nilsson, A. Stevance, D. McCollum (eds)]. ICSU, Paris, France. <https://www.sei.org/publications/a-guide-to-sdg-interactions-from-science-to-implementation/> (Last accessed: May 8, 2020).
26. Leal Filho, W., et al. (2020), *Universities as Living Labs for Sustainable Development: Supporting the Implementation of the Sustainable Development Goals*. World Sustainability Series, Springer International Publishing. 2020.
27. Verhoef, L. and M. Bossert (2019), *The University Campus as a Living Lab for Sustainability: A Practitioner's Guide and Handbook*, Delft University of Technology, Hochschule für Technik Stuttgart, Stuttgart, Germany.
28. UNESCO MGIEP (2017) *Rethinking schooling for the 21st Century: The state of education for peace, sustainable development and global citizenship in Asia*. Mahatma Gandhi Institute of Education for Peace and Sustainable Development, New Delhi, India. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000260568>. (Last accessed: May 8, 2020)
29. SDG Academy. The age of sustainable development MOOC. <https://sdgacademy.org/course/the-age-of-sustainable-development/> (Last accessed: May 8, 2020).
30. Ipsos (2017) *Pathways to Progress Global Youth Survey 2017 – Economic Prospects & Expectations*. Ipsos Goalkeepers Global Youth Outlook Poll. https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-04/Pathways_to_Progress_Global_Youth_Survey_2017.pdf (Last .accessed: May 8, 2020).
31. Lam, K.-J. and D. Blakeley (2018) *Challenges, Impacts and Benefits of Increased Youth Participation in Sustainable Development in Australia: Supplementary report for SDSN Youth Australia/Pacific Senate Inquiry Submission*. SDSN Youth Australia/Pacific, Melbourne, VIC Australia.
32. Omisore, A.G., et al. (2017) Awareness and Knowledge of the Sustainable Development Goals in a University Community in Southwestern Nigeria. *Ethiop J Health Sci*, 2017. 27(6): p. 669-676.
33. Shehu, M. and H. Shehu (2018) Knowledge, Attitude and Perception About Sustainable Development Goals (SDGs) Among Clinical Medical Students

- of Bingham University Teaching Hospital, Jos. *Journal of Health and Environmental Research*, 2018. 4(4): p. 130-134.
34. Yamane, T. (2019) SDGs Awareness Survey of Hiroshima University Students. Center for the Study of International Cooperation in Education, Hiroshima University. https://ir.lib.hiroshima-u.ac.jp/en/list/recent_addition/item/48196.
 35. Laloux, F. (2014) *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Nelson Parker, 2014.
 36. Waddell, S. (2019) Achieving transformational change. *Integration and Implementation Insights*. March 5, 2019. <https://i2insights.org/2019/03/05/transformational-change/> (Last accessed: May 8, 2020).
 37. Kotter, J.P. (2012), *Accelerate!* <https://hbr.org/2012/11/accelerate> (Last accessed: May 8, 2020). *Harvard Business Review*, November 2012.
 38. Purcell, W.M., H.A. Hendriksen, and J.D. Spengler (2019), Universities as the engine of transformational sustainability toward delivering the Sustainable Development Goals: "living labs" for sustainability. *International Journal of Sustainability Education*, 20, 8, 1343- 1357. <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJSHE-02-2019-0103>, <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2019-0103>
 39. Heifetz, R.A. and M. Linsky (2002), *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
 40. itdUPM. Innovative collaboration model: The experience of itdUPM. <http://www.itd.upm.es/a-collaboration-model-for-the-innovation-in-sustainable-development/> (Last accessed: May 8, 2020)
 41. Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*. Boston, Mass. Harvard Business School Press.
 42. itdUPM. Máster en Estrategias y Tecnologías para el Desarrollo. Título oficial universitario. Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, Spain. <http://www.itd.upm.es/masteretd/> (Last accessed: May 8, 2020).
 43. Mazorra, J., et al. (2016) Using the Project Based Learning (PBL) Methodology to Assure a Holistic and Experiential Learning on a Master's Degree on Technology for Human Development and Cooperation. *International Journal of Engineering Education*, 2016. 32(5): p. 2204-2217.
 44. itdUPM. Alianza Shire. Energy access to refugees and host communities. <http://www.itd.upm.es/alanzashire/>. (Last accessed May 8, 2020).
 45. itdUPM. Cátedra IBERDROLA para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. <http://www.itd.upm.es/catedraods/> (Last accessed: May 8, 2020).
 46. Climate-KIC. <https://www.climate-kic.org/> (Last accessed: May 8, 2020).
 47. UPM (2015). *Seminarios UPM: Tecnología e Innovación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, Spain. <https://www.upm.es/Investigacion/difusion/SeminariosUPM>. (Last accessed: May 8, 2020).
 48. Mazzucato, M. (2018), *MISSIONS. Mission-Oriented Research & Innovation in the European Union: A problem-solving approach to fuel innovation-led growth*. Directorate-General for Research and Innovation, European Commission,

Publications Office of the European Union. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/mazzucato_report_2018.pdf (Last accessed: May 8, 2020).

49. Mazzucato, M. (2019) GOVERNING MISSIONS. Governing Missions in the European Union. Directorate-General for Research and Innovation, European Commission, Publications Office of the European Union. <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/governing-missions-report.pdf>. (Last accessed: May 8, 2020).
50. European Commission. Horizon Europe - the next research and innovation framework programme. https://ec.europa.eu/info/horizon-europe-next-research-and-innovation-framework-programme_en (Last accessed: May 8, 2020).
51. Kanter, R.M. (2013) Three Things that Actually Motivate Employees. October 23, 2013. <https://hbr.org/2013/10/three-things-that-actually-motivate-employees> (Last accessed: May 8, 2020). Harvard Business Review, 2013.
52. AASHE (2020) STARS Aligned: Using the Sustainability Tracking Assessment & Rating System to Report on Contributions to the U.N. Sustainable Development Goals. Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education: Philadelphia, PA, USA. http://aashe.informz.net/aashe/pages/2020_STARS_SDG_Publication. (Last accessed: June 19, 2020).
53. THE (2019) Times Higher Education (THE) University Impact Rankings 2020 metrics, <https://www.timeshighereducation.com/files/university-impact-rankings-2020-metrics.pdf> (Last accessed: May 8, 2020).
54. PRME (2019) PRiMETIME in Review – Good Practices in Responsible Management Education (part 2 of 2). Principles for Responsible Management Education (PRME), United Nations Global Compact. <https://primetime.unprme.org/category/by-theme/reporting-by-theme/> (Last accessed: May 8, 2020).

